



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVAČNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI ABC

SYSTÉM OF MOTIVATION IN THE COMPANY ABC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Pavlíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Petra Pavlíková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivační systém ve společnosti ABC

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je předložit návrhy pro zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců na základě analytického šetření ve vybrané společnosti. Vyčíslit náklady a přínosy s tím spojené.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2-7-1407-3.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých benefitů, systémem odměňování a hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena do tří částí. První část popisuje teoretická východiska, pojmy týkající se motivace a aktuální průzkumy týkající se zaměstnaneckých benefitů. Ve druhé části se práce zaměřuje na vybranou společnost, je zde analyzován současný stav formou dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci společnosti. V poslední části jsou na základě zjištěných výsledků analýzy navržena optimální řešení pro zlepšení stavu motivace zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, benefity, hodnocení, odměňování, řízení lidských zdrojů

ABSTRACT

The thesis deals with the issue of employee benefits, the reward system and evaluation of employees in the selected company. The thesis is divided into three parts. The first part describes the theoretical background, concepts related to motivation and current surveys on employee benefits. In the second part, the thesis focuses on the selected company, the current state is analyzed by means of a questionnaire survey and interviews with company employees. In the last part, based on the results of the analysis, the optimal solution is proposed to improve the motivation of employees.

KEY WORDS

Motivation, benefits, evaluation, rewarding, human resource management

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

PAVLÍKOVÁ, Petra. *Motivační systém ve společnosti ABC* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116463>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji zpracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala paní doc. RNDr. Anně Putnové, PhD. MBA za její odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Motivace.....	13
1.2 Motivace a výkon.....	13
1.3 Stimul.....	14
1.4 Oddanost.....	14
1.5 Angažovanost.....	14
1.6 Teorie motivace.....	15
1.6.1 Hierarchie potřeb.....	15
1.6.2 Herzbergova teorie.....	16
1.6.3 McGregorova teorie X a teorie Y.....	17
1.6.4 Heckhausenova teorie.....	17
1.6.5 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců.....	17
1.7 Význam peněz.....	18
1.8 Hodnocení zaměstnanců.....	18
1.9 Metody hodnocení pracovníků.....	19
1.9.1 Hodnocení na základě plnění cílů.....	19
1.9.2 Hodnocení podle stupnice.....	19
1.9.3 Metoda BARS.....	20
1.9.4 Zpětná vazba.....	20
1.9.5 Nejčastější chyby hodnocení.....	21
1.10 Odměňování zaměstnanců.....	21
1.11 Mzdový systém.....	23
1.12 Úkolová mzda.....	23

1.13	Výkonové odměňování	23
1.13.1	Cíle výkonového odměňování	24
1.14	Zaměstnanecké výhody	25
1.14.1	Kafetéria systém	28
1.14.2	Penzijní připojištění	28
1.14.3	Poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti	29
1.14.4	Vzdělávání zaměstnanců.....	29
1.14.5	Firemní mobilní telefon k soukromým účelům	29
1.14.6	Flexibilní pracovní doba	29
1.14.7	Sickdays	30
1.14.8	Zápůjčka.....	30
1.15	Požadavky Generace Y	30
1.16	Work life balance	31
1.17	Aktuální průzkumy z personální oblasti	32
1.17.1	Tisková zpráva od společnosti Aon	32
1.17.2	Tisková zpráva od společnosti Hays Czech republic s.r.o.....	34
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI ABC S.R.O.....	36
2.1	Charakteristika společnosti	36
2.1.1	Základní informace o společnosti	36
2.1.2	Cíle společnosti.....	37
2.1.3	Analýza vybraných faktorů společnosti.....	37
2.2	Charakteristika zaměstnanců.....	40
2.3	Fluktuace zaměstnanců ve společnosti.....	41
2.4	Současný systém odměňování a benefitů.....	42
2.5	Výzkum motivace zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o.....	48
2.5.1	Dotazníkové šetření	48

2.5.2	Shrnutí dotazníkového šetření	65
2.6	Rozhovor se zaměstnanci společnosti	67
2.7	Statistické metody – porovnání vybraných skupin	70
3	NÁVRHY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	74
3.1	Zvýšení informovanosti o benefitech	74
3.2	Multisport	75
3.3	Flexi Pass	75
3.4	Příspěvek na vzdělávání	76
3.5	Flexibilní pracovní doba	77
3.6	Sickdays	77
3.7	Příspěvek na penzijní připojištění	79
3.8	Odměna dle počtu odpracovaných let	81
3.9	Příspěvek za doporučení pracovníka	81
3.10	Sportovní den	82
3.11	Zpětná vazba a hodnocení	83
3.12	Pravidelné porady	83
3.13	Motivace od vedení	84
3.14	Pochvala	84
3.15	Celkový přehled návrhů	84
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	91
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	92
	SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

České ekonomice se v současné době velmi daří, je extrémně nízká nezaměstnanost, to znamená více otevřených pracovních míst a s tím souvisí výrazné navýšení mezd. Lidé jsou čím dál více otevření změnám v pracovní oblasti a zároveň porovnávají svědomitěji pracovní nabídky. Hodnotí jak finanční ohodnocení, zaměstnanecké výhody, tak i možnost osobního a pracovního růstu.

Tato situace na pracovním trhu tak motivuje i zaměstnavatele, aby neustále rozšiřovali nabízené benefity a také mzdové odměňování svých zaměstnanců. A tím si udrželi zkušené zaměstnance na jejich pozicích a nově příchozí zaměstnance motivovali k výběru pracovního místa.

Společnost si uvědomuje, že náklady na benefity jsou v řádu násobku nižší než náklady na výběr a zaškolení nového zaměstnance. Zaměstnanci jsou pro podnik to nejceněnější aktivum, které společnost má. Pro společnost není chtěná vysoká fluktuace zaměstnanců, a to především s ohledem na vysoké požadavky v oblasti jazykových dovedností, technických znalostí a prodejních schopností.

Vedení vybrané společnosti si je vědomo, že zaměstnanci by mohli být lépe motivováni ke své práci. Aktuálně se vedení nachází ve fázi rozhodování, jak cílem tuto situaci zlepšit. I z tohoto důvodu jsem si tuto společnost vybrala pro svoji diplomovou práci a věřím, že analýza i výsledné návrhy budou vedení nápomocny v řešení tohoto stavu.

Předmětem této diplomové práce je analýza motivovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti v Brně. Po dohodě se společností mi bylo umožněno provést dotazníkové šetření. Vedení společnosti si nepřeje, aby se v práci objevoval konkrétní název společnosti ani jména zaměstnanců, proto ve své práci označuji společnost jako společnost ABC s.r.o.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je přinést návrhy na zlepšení motivačního systému zaměstnanců ve vybrané společnosti na základě provedené analýzy. Opatření, které vedení podniku přijme, musí být uspokojivé jak pro zaměstnance, tak pro vedení společnosti.

Pro dosažení hlavního cíle jsem se především věnovala nastudování odborné literatury a aktuálních průzkumů zabývajících se problematikou benefitů, které mi posloužily jako základ pro vypracování analytické části. Cílem analytické části bylo posbírat, co nejvíce dat od vedení společnosti a zaměstnanců se zaměřením na stávající stav systému motivace a odměňování zaměstnanců. Jako další zdroj informací mi posloužily interní dokumenty společnosti a výroční zprávy.

Metody pro analytickou část jsem zvolila jak ve formě kvantitativní v podobě dotazníku, tak ve formě kvalitativní v podobě rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Dotazník je sestaven na základě vlastní konstrukce vycházející z informací od vedení společnosti a je složen z 25- ti otázek.

Všechny tyto posbírané v analytické části budou sloužit jako hlavní vstup pro vypracování návrhové části, která sama o sobě je hlavním cílem práce. Tyto návrhy budou zaměřeny na zvýšení pracovní morálky, efektivity práce a přispět ke spokojenosti zaměstnanců.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části diplomové práce jsou zpracovány základní pojmy, týkající se problematiky motivace, hodnocení a odměňování pracovníků. Teoretická část je východiskem pro analytickou část diplomové práce.

1.1 Motivace

Motivace se odvíjí od jednotlivých potřeb zaměstnanců. To jak přistupujeme k práci a jaký odvádíme výkon, závisí na výši platu, odměn, možnosti kariérního růstu, způsobu zacházení se zaměstnancem, různorodé úkoly a další. Aby byli zaměstnanci dobře motivováni, musejí mít jasně definovaný cíl, kterého chtějí dosáhnout. Tito lidé jsou pak motivováni vlastní silou nebo působením vnějších vlivů (Armstrong, 2007).

Jedna z nejdůležitějších manažerských schopností je v dnešní době umění nadchnout, motivovat a inspirovat zaměstnance. Manažer může být skvělý analytik, sám může být vysoce výkonný, ale pokud neumí stanovit motivující cíle a jasnou vizi pro svou organizaci, bude to pro něj zásadní handicap. Nejlepší manažeři neodčerpávají energii z organizace, ale naopak ji přenášejí na zaměstnance a nutí je k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší (Urban, 2013).

1.2 Motivace a výkon

V ekonomice a podnikání často hodnotíme výkon a s tím souvisí i pojem motivace, schopnosti a motivace jsou dvě základní skupiny ovlivňující výkon člověka. Tuto skutečnost můžeme vyjádřit vzorcem:

$$V = f(M \cdot S)$$

kde V je úroveň výkonu

M je úroveň motivace

S je úroveň schopností (znalosti, dovednosti)

Tento vzorec vypadá na první pohled jednoduše, ale nedá se říct, že čím má člověk vyšší motivaci, tím bude lepší jeho pracovní výkon. Pokud je zaměstnanec až příliš motivovaný, má to vliv na jeho psychickou pohodu, psychické napětí, které ovlivňuje lidskou psychiku a celkový výkon se snižuje. Zároveň má každý člověk vlastní míru

motivace, někteří lidé mají potřebu podávat vysoký výkon v každé oblasti lidské činnosti, u některých lidí je tato tendence nižší, nebo schází úplně (Bedrnová, Nový, 2002)

1.3 Stimul

V manažerské praxi je nutné od sebe rozlišovat pojmy stimulace a motivace. Kladný vztah k nějaké úloze, vzniká ze dvou důvodů: protože je to spojeno se ziskem zvenčí např. finanční odměnou, nebo proto, že je to v souladu s vnitřním smyslením člověka, který má úkol vykonávat. Úloha je tedy plněna pod vlivem **stimulů** (vnějších podnětů), nebo **motivů** (vnitřních motivů). Obojí může působit současně a navzájem se ovlivňovat. Stimulace je výhodná v tom, že dokud je vyplácena odměna, tedy je nahrazovaný diskomfort spojený s plněním úkolu, dá se očekávat, že práce bude nadále probíhat. Ovšem v případě přerušení vnějších stimulů se práce zřejmě zastaví (Plamínek, 2010).

1.4 Oddanost

Pojem oddanost značí míru identifikace zaměstnance se společností, do které je zapojen. Oddanost je úzce spjatá s loajalitou a náklonností. Oddaní zaměstnanci mají citovou vazbu, společné hodnoty a zájmy ve společnosti, kde pracují. Oddanost není motivace, protože člověk může být s určitými věcmi v práci nespokojen, a přesto být oddaný. Vysoká míra oddanosti má zároveň vliv na zodpovědné vykonávání práce, více dobrovolného úsilí a úmyslem zůstat v dané organizaci (Armstrong, 2015).

1.5 Angažovanost

Angažovanost značí stav, kdy je člověk oddaný své práci a je motivován plnit efektivně své povinnosti. Angažování zaměstnanci přistupují k práci pozitivně, až s nadšením, dobrovolně se hlásí k práci a jsou motivováni k vysokým výkonům. Vnitřní motivace je spojena s angažovaností, když je práce smysluplná, je zároveň motivující. Tedy mzda nebo uznání není to, co v nás vyvolává příjemné pocity, které jsou spojeny s angažovaností, ale je to práce samotná (Armstrong, 2015).

Dle Koubka lze pro motivaci použít následující postupy:

- rozšíření obsahu práce - zařazení více úkolů, rozmanitější práci,
- obohacení obsahu práce- posílení pravomocí pracovníků, větší odpovědnost za plánování a realizaci úkolů,

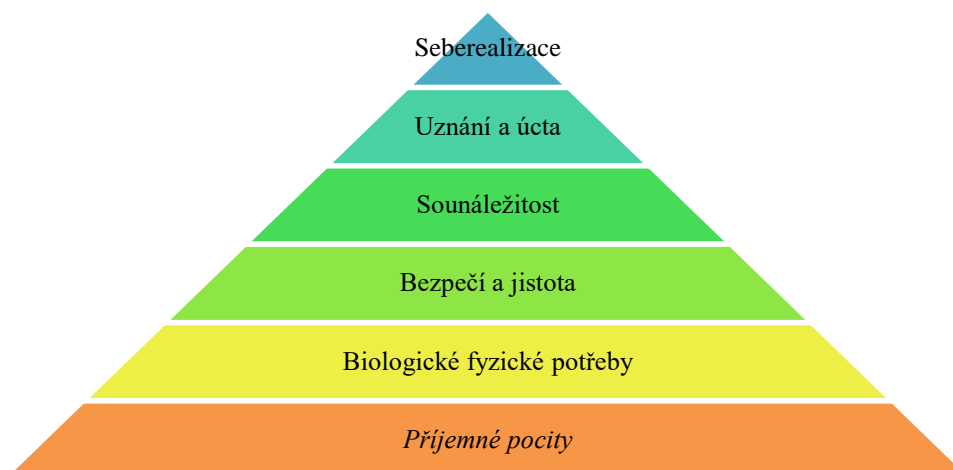
- zpětná vazba - od spolupracovníků,
- vytvoření jasných vztahů se zákazníky - vztahy by měly být přímé a od zákazníků by měla přicházet zpětná vazba,
- vytvoření přirozených pracovních kolektivů - umístění pracovníků, jejichž práce se ovlivňuje blízko sebe. A sdílení odpovědnosti za společnou práci,
- vytvoření přirozených celků práce - odpovědnost pracovníka za ucelený souhrn práce, zvýší to významnost práce (Koubek, 2007).

1.6 Teorie motivace

V následující kapitole jsou popsány nejvýznamnější motivační teorie. Tyto teorie vycházejí z obecného výkladu lidského chování a zkoumají proces motivace. Je v nich popsáno, jak by zaměstnavatelé měli na své zaměstnance působit, aby to v nich vyvolalo takové úsilí, které povede k naplnění cílů organizace (Armstrong, 2015).

1.6.1 Hierarchie potřeb

Na obrázku č. 1 je znázorněna klasická pyramida hierarchie potřeb dle A. Maslowa, která je navíc doplněna o spodní oranžově zvýrazněnou část: příjemné pocity. Hierarchie dle Maslowa začíná fyziologickými potřebami, tedy potřeba pít, jíst, spát či dýchat. Když jsou fyziologické potřeby splněny, a není tím vyčerpána veškerá energie, začíná člověk řešit uspokojení potřebu bezpečí, tedy mít jistotu ve své životní situaci, jak té aktuální, tak budoucí. Po uspokojení těchto potřeb přichází potřeba náležitosti a lásky, jde o hledání vztahu k nějakým skupinám lidí např. tým, rodina, společnost, obec). Na vyšším stupni leží potřeba úcty, která je rozdělena na dvě roviny: sebeúcta a úcty od jiných lidí. Na vrcholu pyramidy leží seberealizace, vychází z toho, že hlavní hybná síla člověka jde zevnitř člověka, jsme tedy vnitřně nuceni se rozvíjet. Dle J. Plamínka je pyramida navíc doplněna o příjemné pocity, která zohledňuje to, že lidé jednají v rozporu se svými potřebami, dokonce i s potřebami fyziologickými. Jedná se například o kouření, přejídání se, zanedbávání pohybu, konzumaci drog a požívání alkoholu (Plamínek, 2010).



Obrázek č. 1: Hierarchie potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování. A. Maslowa, 1970, doplněno a upraveno Plamínek

Problematika uplatnění Maslowovy teorie potřeb

V motivační praxi je u teorie poukazováno na to, že je velmi obecná při zkoumání motivů lidského jednání. Extrovertní typy zaměstnanců přenášejí odpovědnost na své okolí, introvertní typy se vyrovnávají s vlastním selháním vnitřními stresy, které působí na jejich zdraví a psychiku. Oba tyto případy mají negativní vliv na organizaci i na zhoršení mezilidských stavů. Ve struktuře potřeb zaměstnanců se klade větší důraz na mezilidské vztahy, uznání osobních kvalit zaměstnance a možnost jeho růstu (Dvořáková, 2012).

1.6.2 Herzbergova teorie

Herzberg založil svůj výzkum na dotazování skupin pracovníků na to, co v nich vyvolává extrémně dobré nebo extrémně špatné pocity v práci. A došel k tomu, že pocity spokojenosti jsou ovlivňovány dvěma faktory a to, motivačním a hygienickým faktorem. Motivační faktory obsahují potřebu vykonávat práci, být úspěšný a mít možnost odpovědnosti a povýšení. S těmito potřebami souvisí vnitřní motivace. Hygienické faktory se vztahují k platebním a pracovním podmínkám. Pokud dostávám nedostatečnou mzdu, vyvolává to v nás nespokojenost, ovšem pokud mzdy dostáváme řádně, neznamená to, že budeme spokojeni (Armstrong, 2007)

1.6.3 McGregorova teorie X a teorie Y

Douglas McGregor rozdělil lidi do dvou kategorií, skupiny X a skupiny Y. Skupina X jsou zaměstnanci, kteří pracují, jelikož musejí. U těchto zaměstnanců musí docházet k pravidelné kontrole, nemají žádný požitek z odvedené práce. Motivuje je finanční odměna, mzda či benefity, tedy **hmotné stimuly**. Druhá skupina lidí se označuje jako skupina Y, kterým práce přináší pocit uspokojení, a proto je možné nechat jim větší volnost (Srpová a Řehoř, 2010).

1.6.4 Heckhausenova teorie

Z Maslowovy teorie vychází teorie Heckhausena, který zjistil, že zaměstnanci se podle motivačních vlivů dělí na dva typy: první typ, převažuje u něj motivace k výkonu, **víra v úspěch** a druhý typ má naopak **obavu z neúspěchu**. Pro osobnosti spadající do první kategorie je typické, že si stanovují dlouhodobé, realistické a přiměřeně vysoké cíle. Stavějí se aktivně ke své budoucnosti a jsou pružnější ve změně cílů. Druhý typ lidí si stanovuje cíle buď nepřiměřeně vysoké, nebo nepřiměřeně nízké. Tito lidé neradi mění své cíle a setrvávají v již vytyčeném cíli. Na budoucnost nahlíží s obavami a přistupují k ní opatrně (Dvořáková, 2012).

1.6.5 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců je spousta. Lze je rozdělit na vnější a vnitřní faktory. Faktory, které spadají mezi vnitřní faktory, jsou věk, pohlaví, schopnosti, zkušenosti, vzdělání a další. U těchto faktorů nebyla prokázána spojitost s pracovní spokojeností. Mezi vnější faktory patří finanční ohodnocení (plat/mzda), pracovní kolektiv, pracovní podmínky, druh vykonávané práce (Štikar, 2003).

Dle Kociánové spadají pod faktory snižující pracovní spokojenost průhledná organizační politika, dobré mezilidské vztahy, jasně stanovené cíle práce, možnost kontroly nad svou prací, možnost získávání zkušeností, ocenění práce a finanční ohodnocení. Naopak faktory, které pracovní spokojenost snižují, jsou stres, velká pracovní zátěž, špatné vztahy na pracovišti, nedostatek prostoru pro osobní život, neadekvátní pracovní očekávání ze strany vedení (Kociánová, 2010).

1.7 Význam peněz

Někteří manažeři jsou přesvědčení, že nejdůležitější motivační nástroj jsou peníze, které se řadí mezi pro mě pohodlnou odměnu. Vyplácení peněz stačí provést několikrát ročně, jiné aktivity vyžadují větší pozornost a iniciativu. Lidé mají silnou potřebu vydělat takové množství peněz, které uspokojí jejich základní potřeby, které se samozřejmě v průběhu času mění. Větší význam začínají mít další aspekty jako pracovní prostředí, osobní růst, uznání od ostatní atd. Zaměstnanci chápou mzdu spíše jako právo, kompenzace než jako motivační nástroj (Urban, 2003).

1.8 Hodnocení zaměstnanců

Pravidelné a strukturované hodnocení zaměstnanců by mělo být samozřejmostí v každé společnosti. Hodnocení je součástí stanovování cílů, motivace, koučování a zpětné vazby. K hlavním pozitivům hodnocení zaměstnanců patří shrnutí za uplynulé období a stanovení nových cílů. Zaměstnanci chtějí vědět, zda svoji práci vykonávají dobře a manažeři jsou tak nuceni sdělit zaměstnancům jak dobré, tak i špatné pracovní výsledky. Zároveň hodnocení slouží jako příležitost ke vzájemné komunikaci mezi manažerem a zaměstnanci, hodnocení pomáhá vytvářet firemní kulturu (Urban, 2013).

„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ (Bedrnová, Nový, 1998, str. 345).

Hodnocení pracovníků patří k hlavním úkolům personálního managementu. Kvalitní systém hodnocení přispívá ke zkvalitnění pracovního kolektivu, větší efektivitě a růstu dovedností pracovníků. Hlavní část hodnocení je obeznámení zaměstnanců s jejich aktivitami v podniku a podpora jejich osobního růstu (Veber, 2003).

1.9 Metody hodnocení pracovníků

Existuje mnoho metod na hodnocení pracovníků, ve diplomové práci bude uvedeno několik nejčastěji používaných.

Jedna z možností rozdělení hodnocení je dle Dědiny a Cejthamra (2005):

- formální hodnocení – toto hodnocení se řídí přesnými pravidly a kritérii, záznamy se zařazují do osobních složek zaměstnanců,
- neformální hodnocení – probíhá v průběhu pracovního výkonu, není přesně plánováno,

1.9.1 Hodnocení na základě plnění cílů

Určení cílů je výchozí bod k řízení výkonnosti zaměstnanců. Abychom dosáhli něčeho významného, musíme mít vždy stanovené cíle. Cíle by měly být srozumitelné a jasné stanovené, aby zaměstnanci vedli správným směrem, cíle zvyšují motivaci a výkon zaměstnanců, zároveň slouží jako podklad pro spravedlivé hodnocení. Vrcholový management stanovuje základní strategické cíle a vize, střední management definuje dílčí cíle, které vedou k dosažení hlavního cíle. Stanovení cílů pomáhá organizaci určit, co již bylo splněno, dosažení určitých cílů představují milníky k dosažení firemní vize. Je nezbytné stanovit úlohy jednotlivých osob na plnění úkolů, jinak může stejné úkoly plnit více osob, na některé úkoly se může zapomenout nebo tvořit něco, co není vůbec potřeba. Cíle zaměstnance motivují, poskytují jim metu, které je potřeba dosáhnout, odstraňují stereotyp z každodenní práce. Je vhodné, aby se zaměstnanci podíleli na stanovení cílů, převzali stanovené cíle za své (Urban, 2013).

1.9.2 Hodnocení podle stupnice

Metoda hodnocení pracovníků podle stupnice je analytická metoda, kde hodnotíme zaměstnance na číselné či slovní stupnici. Výkon je hodnocen jak souhrnně, tak i podle určitých kritérií, takže můžeme rozeznat, ve kterých oblastech má zaměstnanec rezervy a kde naopak vyniká. Nevýhodou číselné stupnice, které může být např. od jedné do pěti bodů, je, že si manažer neumí představit kolik bodů zaměstnanci přidělit, proto je slovní

popis výstižnější. Je vhodné používat předem stanovený firemní formulář, který bude obsahovat stupnici např. nedostatečný, uspokojivý, dobrý, velmi dobrý, výborný. Formulář by měl mít i možnost případného slovního komentáře (Koubek, 2007).

1.9.3 Metoda BARS

Metoda BARS je zkratkou anglických slov *Behaviorally Anchored Rating Scales*, je založena na hodnotících stupnicích pro různé aspekty pracovního chování. Toto jednání je hodnoceno na škále od stupně vynikající až po nepřijatelné. Pro hodnotitele je pozitivní, že každý stupeň obsahuje i rozsáhlejší slovní vysvětlení. Metoda je náročnější na přípravu, ale náročnost je možné snížit tím, že slovní charakteristiky lze přiřadit pro skupiny srovnatelných prací a použít je tak vícekrát (Dvořáková, 2012).

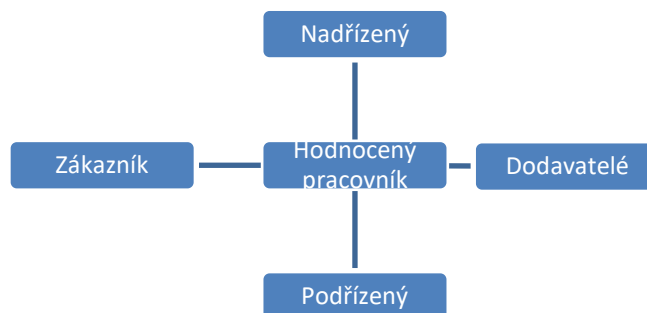
1.9.4 Zpětná vazba

Tato metoda poskytuje informace, které se týkají průběhu a výsledků dané činnosti. Většinou se uskutečňuje mezi manažerem a osobou, která tuto činnost vykonává. Zpětná vazba je pozitivní, i přestože může obsahovat informace o tom, co je špatně, protože vede k dalšímu rozvoji a zlepšování (Koubek, 2004).

Systém 360° zpětné vazby

Mezi nejčastější vícezdrojové hodnocení zaměstnanců se řadí systém 360° zpětné vazby, kdy hodnotí vybraného zaměstnance nadřízení i jeho spolupracovníci. Další hodnocení poskytnou vnitřní zákazníci, externí partneři a ostatní pracovníci, kteří se zaměstnancem přicházejí do styku. Tímto je získána velká škála poznatků (Dvořáková, 2007).

Systém 360 ° zpětné vazby umožňuje pracovníkovi vidět rozdíl, jak si on myslí, že dělá svoji práci, a jak to vidí jeho okolí. Zjištění výkonu daného zaměstnance neprobíhá otázkou typu: „*Jak podle Vás pracuje daný zaměstnanec?*“ Ale je provedena formou dotazníků, ve kterých jsou schopnosti zaměstnance poměřovány s určitou škálou. Jsou posuzovány vybrané schopnosti, které jsou pro danou práci důležité (Koubek, 2004).



Obrázek č. 2: Systém 360 ° zpětné vazby
Zdroj: Nováková, 2012

1.9.5 Nejčastější chyby hodnocení

Hodnocení zaměstnanců může být v řadě případů prováděno nesprávně, zaměstnanci nedostávají kvalitní zpětnou vazbu, takže nemají informace, co mají zlepšit. Jedním z případů je, že hodnocení je zaměstnancům špatně podáno, neobsahuje konkrétní analýzu, informují o všech chybách zaměstnance, místo postupného korigování chyb. Manažerům často chybí osobní předpoklady a se sdělováním nedostatků zaměstnancům mají problém. Vedoucí pracovníci by měli hodnocení věnovat dostatečnou přípravu, brát to jako celoroční úkol, informovat zaměstnanců průběžně o úspěších i problémech (Urban, 2013).

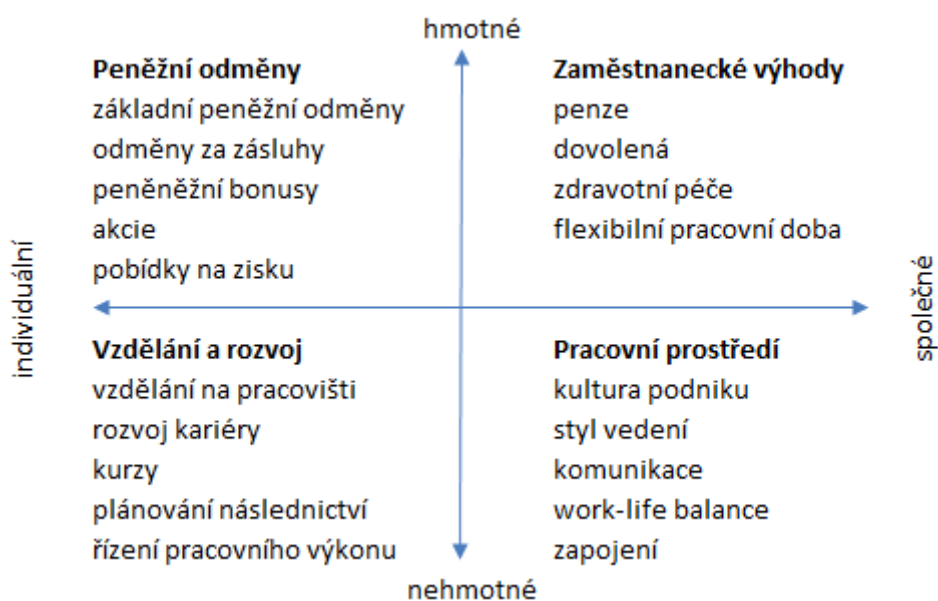
1.10 Odměňování zaměstnanců

„Odměňování zaměstnanců je řízený proces, který zajišťuje, aby zaměstnanci byli jak finančně, tak nefinančně oceněni za to, čím přispívají organizaci. Každá firma, která si chce udržet své kvalitní zaměstnance, pravidelně přehodnocuje, zda její systém odměňování, ale i její kultura a způsob, jak projevuje zaměstnancům uznání a ocenění, vedou ke spokojenosti zaměstnanců.“ (Janišová, Křivánek, 2013, 231str.)

Moderní odměňování pracovníků je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření vyrovnaných vztahů v organizaci. Mimo platu či mzdy, či jiné peněžní kompenzace patří do odměňování také:

- pochvala, formální uznání,
- zajímavá a různorodá práce,
- povýšení zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- vzdělávání pracovníka,
- pověřování vedením lidí,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek,
- pověřování důležitými pracovními úkoly (Koubek, 2007).

Model odměňování od společnosti Tower Perrin je používán jako podklad pro plánování celkové odměny. Model je složen ze čtyř kvadrantů, kdy horní kvadranty zahrnují hmotné (transakční) peněžní odměny a dva spodní zahrnují vzdělávání, rozvoj a prostředí, tedy relační odměny. Relační odměny jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakčních odměn, zároveň je důležité tyto odměny společně kombinovat. Tento model zároveň vyjadřuje spojitost mezi odměnami společnými a individuálními (Armstrong, 2012).



Obrázek č. 3: Model celkové odměny

Zdroj: Armstrong, 2012

1.11 Mzdový systém

České zákony mají liberální podmínky pro stanovení mzdy za odvedenou práci. V podnikatelské sféře je vyplácena mzda, ve státním sektoru plat. Mzda je peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za odvedenou práci, mzda nesmí klesnout pod minimální hranici. Pravidla pro určení mzdy mohou být stavena ve vnitřním předpisu podniku, mzdovém výměru, pracovní smlouvě či jiné smlouvě (Dvořáková, 2012).

Mezi základní mzdové formy se řadí:

- základní mzda nebo plat,
- úkolová mzda,
- podílová či provizní mzda,
- smluvní, programová mzda (za výsledky),
- mzda za znalosti, schopnosti, dovednosti,
- mzda za přínos.

Dále můžeme definovat dodatkové mzdové formy: prémie, odměny, osobní příplatky, podíly na výsledku hospodaření, odměna za vylepšující návrh (Koubek, 2004).

1.12 Úkolová mzda

Mezi nejjednodušší formy mzdy patří úkolová mzda, vyskytuje se většinou u dělnických profesí, kdy je pracovník placen za jednotku práce, kterou odvede. Úkolová mzda může být i u větší skupiny pracovníků, kdy všichni pracují na jednom cíli společně. V průběhu práce je potřeba, aby množství práce bylo měřitelné a snadno zjištěitelné, a aby mohl výkon pracovník ovlivnit (Koubek, 1997).

1.13 Výkonové odměňování

Společnosti jsou stále více tlačeny konkurencí k vyšší produktivitě, z toho plyne i tlak na zaměstnance, kteří jsou odměňováni vzhledem k jejich výkonu. Výkonové odměňování je tedy stanoveno pohyblivou či výkonovou částí a pevnou složkou. V praxi je často dána pohyblivá složka mzdy, která je předem stanovena a nesouvisí s dosaženými výsledky. O výkonovém odměňování tedy lze mluvit v případě, že je pohyblivá složka opravdu závislá na objektivně měřitelném výkonu (Urban, 2013).

1.13.1 Cíle výkonového odměňování

Z případových studií vyplývá, že výkonové odměňování má vliv na produktivitu práce, úbytku pracovních absencí a zmírnění odlivu kvalitních pracovníků. Cílem tohoto typu odměňování je spojitost odměny s konkrétními cíli, které mohou pracovníci přímo ovlivnit, nejčastěji se jedná o provize z prodeje. Další myšlenka je, aby zaměstnanci vzali cíle organizace za své a měli větší zájem na úspěchu podniku. (Urban, 2013).

1.14 Zaměstnanecké výhody

Benefity slouží jako prostředek získávání a stabilizování pracovní motivace. Za zaměstnanecké výhody můžeme označit formu příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci. Patří sem různorodé požitky, služby, zboží a sociální péče, které by si jinak musel zaměstnanec platit sám. Zaměstnavatel je poskytuje zaměstnanci navíc ke mzdě. Zaměstnanecké výhody mají typické znaky:

- nejsou závislé na zásluhách, často se zlepšují v závislosti postavením a délkou trvání pracovního poměru zaměstnance v organizaci,
- většinou nemají vliv na krátkodobý pracovní výkon,
- pro všechny zaměstnance nemusejí znamenat výhodu, například mladší zaměstnanec nemusí mít potřebu nadstandardní zdravotní péče a příspěvku na sociální pojištění,
- často jsou zavedeny ze zvyku a nereagují na konkrétní požadavky zaměstnanců
- větší společnosti mívají oproti malým společnostem větší nabídku benefitů,
- po zavedení je obtížné je zrušit, zaměstnanci je později vnímají jako samozřejmost,
- nedá se jednoznačně říci, že benefity přitahují nové zaměstnance do společnosti, ale stávající zaměstnance to odrazuje, aby ukončili pracovní poměr,
- poskytují se na základě kolektivní či pracovní smlouvy, nebo jiné smlouvy např. vnitřního předpisu (Dvořáková, 2012).

Zaměstnanecké benefity se dají dále dělit z hlediska poskytnutých výdajů (Pelc, 2011):

- finanční benefity – zaměstnavatel vynakládá peněžní prostředky na realizaci benefitu pro zaměstnance,
- nefinanční benefity – na realizaci těchto benefitů nemusí zaměstnavatel vynaložit finanční prostředky, jedná se o bezplatné či zvýhodněné služby.

Další členění je možné chápat z hlediska času, jak dlouho je benefit zaměstnanci poskytován (Pelc, 2011):

- jednorázové – např. sociální výpomoci,
- krátkodobé – např. příspěvky na nápoje,
- dlouhodobé – např. příspěvky na penzijní připojištění.

Dle zkušeností se ukazuje, že zaměstnanci nemají velký přehled o zaměstnaneckých výhodách v podniku a průměrný zaměstnanec ví jen o malé části, kterou by mohl dostat. Podniky se často ani nesnaží zaměstnance o výhodách informovat, materiály v písemné formě jsou často špatně srozumitelné nebo vůbec neexistují. Organizace by se měla snažit a zjistit, které benefity zaměstnanci preferují. Podniky často nabízejí jednotný výběr určený personálním oddělením bez konzultace se zaměstnanci (Koubek, 1997).

Dle Macháčka se benefity rozdělují na **fixní**, které jsou pevně stanoveny v pracovní či kolektivní smlouvě. Zaměstnanec pak zváží, zda daný benefit využije či nikoliv. Tyto fixní benefity mohou být ve společnosti špatně nastaveny a zaměstnanci nemusí mít zájem tyto výhody využívat. Dalším druhem jsou **flexibilní**, kdy si zaměstnanec sám zvolí, jaké benefity chce využít (Macháček, 2017).

Z hlediska daní se benefity dělí do čtyř skupin, tyto benefity jsou přehledně zobrazeny a rozděleny v následující tabulce č. 1. Benefity zobrazené v levém dolním kvadrantu jsou výhodné jak pro podniky v roli zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnanec nemusí z tohoto benefitu odvádět ani zdravotní ani sociální pojištění a zaměstnavatel si tento náklad může uplatnit v daních a snížit si tak svůj daňový základ, a zároveň nebude společnost platit za zaměstnance pojištění ve výši 34 % (PWC, 2018).

Pak je další skupina, která se vyplatí jen jedné straně a druhá strana na ně doplácí. A poslední skupina, která je nejméně finančně zajímavá pro obě strany, ale pořád na zaměstnance působí motivačně. Z těchto výhod odvede zaměstnanec sociální, zdravotní pojištění a daň. (PWC, 2018).

Tabulka č. 1: Benefity z hlediska daní

		Zaměstnanec	
Zaměstnavatel	Daňově neuznatelný náklad	není zdanitelným příjmem	je zdanitelným příjmem
		nepeněžní příspěvky na kulturní a sportovní akce	poskytnutí rekreace nebo zájezdu nad 20.000 Kč
		nepeněžní plnění ve formě služeb, zboží, zdravotního nebo léčebního charakteru	dárky pro zaměstnance neuvedené ve vnitřním předpisu
		příspěvek na tištěné knihy, kde reklama nepřesahuje 50 % plochy	motivační příspěvek studentům nad limit
		občerstvení na pracovišti a nealkoholické nápoje	poskytnutí stipendia pro osoby, které se nepřipravují na výkon profese u daného zaměstnavatele
	Daňově uznatelný náklad	pitná voda na pracovišti	služební automobil i pro soukromé účely
		stravenky do limitu	sickdays
		pracovní oblečení a obuv	svozy zaměstnanců do práce
		příspěvek na penzijní připojištění či penzijní pojištění v celkové hodnotě do 50.000 Kč za rok	nepeněžní odměna za mimořádné výsledky v práci
			zahraniční diety nad limit stanovené zákoníkem práce
			týden dovolené navíc

Zdroj: PWC, 2018

1.14.1 Kafetéria systém

Tento systém nahrazuje plošné benefity, podstata spočívá v tom, že si zaměstnanec podle svých přání volí dle předem určeného rozpočtu, požitky, které mu má zaměstnavatel poskytnout. Nabídku je možné upravit podle přínosu zaměstnance a jeho postavení v organizaci. Jedná se o individuální přístup, kdy si lidé volí požitky podle svých potřeb. Tento systém si klade za cíl snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení pracovní spokojenosti a větší ochotu k pracovním činnostem.

Nabídka služeb a požitků většinou zahrnuje:

- výplata hotovostní částky,
- životní pojištění nebo penzijní připojištění,
- delší dovolenou, kratší pracovní týden,
- zvýhodnění půjčky,
- účast na zisku,
- poradenství (psychologické, právní, daňové),
- hmotné požitky (firemní byt, služební vůz, produkty zaměstnavatele),
- příspěvky na aktivity ve volném čase (sportovní, kulturní či rehabilitační činnosti), (Dvořáková, 2012).

1.14.2 Penzijní připojištění

Zaměstnavatel může zaměstnanci přispět maximální částkou za rok a to 50.000 Kč. Tato hranice je stanovena společně i pro příspěvek na životní pojištění. Stát se podporou tohoto příspěvku snaží motivovat zaměstnance i zaměstnavatele, aby mysleli na zajištění ve stáří. Pro společnosti je výhodnější zaměstnanci přispět na penzijní připojištění než mu zvýšit mzdu, ze které musí odvést 34 % zdravotní a sociální pojištění a zaměstnanec musí odvést 11 %. Při zvednutí příspěvku penzijního připojištění jde o čistý náklad pro zaměstnavatele, a o čistý zisk pro zaměstnance (PWC, 2018).

1.14.3 Poskytování občerstvení a nápojů na pracovišti

Zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům poskytnout benefit v podobě občerstvení jako jsou například snídaně nebo ovoce, případně jim může poskytnout nealkoholické nápoje, kam patří minerální vody, káva či čaj. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad a pro zaměstnance se jedná o nepeněžní plnění, které je osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti (Macháček, 2013).

1.14.4 Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnavatelé vidí velký přínos v kvalifikovaných zaměstnancích, proto je pro ně klíčové hradit jim různá školení, semináře a kurzy. Zvyšování kvalifikace znamená rozšíření či získání nové kvalifikace, nejčastěji se jedná o získání řidičského průkazu nebo vyššího stupně vzdělávání. Jestliže je takové zvýšení kvalifikace nezbytné pro řádný výkon sjednané práce, má zaměstnanec od zaměstnavatele nárok na pracovní volno spolu s náhradou mzdy. Zaměstnavatel může navíc uzavřít se zaměstnancem tzv. kvalifikační dohodu, která zaměstnance zavazuje zůstat po určitou dobu u zaměstnavatele (Hauzarová, 2017).

1.14.5 Firemní mobilní telefon k soukromým účelům

Jedním z častých benefitů pro zaměstnanec je poskytnutí služebního telefonu i k soukromým účelům. Společnost by měla mít tento fakt ukotvený v pracovní či kolektivní smlouvě. Ve většině organizací funguje tento benefit tak, že zaměstnanec má stanovenou částku, kterou hradí podnik, zbytek je hrazen zaměstnancem. Navíc je vhodné sepsat dohodu o odpovědnosti za svěřené věci, v případě ztráty či poškození telefonu. V případě, že je užívání telefonu uvedeno ve smlouvě, lze považovat telefon pro zaměstnavatele za daňově uznatelný náklad (Januš, 2014).

1.14.6 Flexibilní pracovní doba

Pružná pracovní doba zahrnuje určitý počet hodin, kdy musí být zaměstnanec v práci a zbytek pracovních hodin je na něm. Zároveň je možné mít zhuštěný pracovní týden, pracovat více hodin denně a méně dnů v týdnu. Další možností je práce z domova, kdy si zaměstnanec určuje pracovní dobu úplně svobodně (Gürlich, 2018).

1.14.7 Sickdays

Dle § 213 odst. 1 zákoníku práce je dovolená minimálně čtyři týdny v kalendářním roce. Zaměstnavatelé mohou navíc pro zaměstnance využít dny volna navíc nebo tzv. zdravotní volno. Z daňového hlediska fungují sickdays stejně jako dovolená, náhrada mzdy je tedy daňově uznatelným nákladem. Pro zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, který podléhá odvodům sociálního i zdravotního pojištění (Hauzarová, 2017).

1.14.8 Zápůjčka

Dalším benefitem pro zaměstnance je možnost bezúročné půjčky, či půjčky s velmi nízkým úrokem. Bezúročná půjčka může dosahovat úhrnné výše jistiny 300 000 Kč, kdy je příjem pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmu fyzických osob. Smlouva o zápůjčce by měla obsahovat účel a výši zápůjčky, výši splátky, dobu splatnosti a způsob, jak bude zápůjčka zaplacená v případě, že zaměstnanec ukončí pracovní poměr (Zralý, 2015).

1.15 Požadavky Generace Y

Studie provedená na studentech vysokých škol zkoumala vztah práce generace Y a k volbě povolání, kritériím výběru zaměstnavatele a specifických potřeb této generace. Z výzkumu vyplynulo, že dotazovaní očekávají od svého zaměstnavatele vysoké finanční ohodnocení, placené přesčasy, bonusy a další finanční výhody. Tato generace zároveň požaduje flexibilitu, nezávislost a velkou míru svobody v pracovním životě. Dalším s požadavků je moderní vybavení a příjemné pracovní prostředí. Většina z dotázaných se vyjádřila, že chce pracovat pro organizace s jasnými pravidly a politikou, kterou mají zaměstnanci možnost sledovat. Dalším faktorem důležitým pro mileniály je práce v přátelském prostředí s rovnocennými vztahy mezi kolegy. Tito zaměstnanci nechtějí zůstat pouze na jedné pozici a jejich motivace je stále se učit a zdokonalovat (Wong, Wan, 2017).

1.16 Work life balance

Koncept work life balance vyjadřuje rovnováhu mezi trávením času v práci a volnočasovými aktivitami. V tomto pojetí je práce vnímána jako negativní jev. Hlavní myšlenka souvisí s motivací lidí, aby trávili svůj čas s rodinou, přáteli, relaxací, sportem a další nepracovní činnostmi. Vyváženost mezi oběma složkami přispívá duševnímu zdraví a prospívá k celkové vyrovnanosti zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří pracují delší dobu více jak 12 hodin denně, mohou lehce dojít k pocitu vyhoření (Spišiaková, 2015).

Pro vybudování povědomí o politice a programu work life balance je klíčové školení vedoucích pracovníků. Společnosti, které investovaly do vzdělání manažerů v oblasti work life balance, vykazovaly mnohem lepší výsledky v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Politika WLB zahrnuje tři aspekty: povědomí zaměstnanců o WLB, přijetí politiky WLB a spokojenost s touto politikou (McCarthy, 2010).

1.17 Aktuální průzkumy z personální oblasti

V následujících dvou podkapitolách diplomové práce budou předloženy aktuální informace z personální oblasti, zejména z oblasti zaměstnaneckých benefitů od předních celosvětových společností Aon a Hays. Tyto informace jsou získány ze zveřejněných tiskových zpráv.

1.17.1 Tisková zpráva od společnosti Aon

Společnost Aon, která působí v oblasti lidských zdrojů a působí ve více jak 120 zemích světa, vydala tiskovou zprávu, dle které je v Evropě nejméně motivovaných zaměstnanců a boj o nové talenty je stále větší. Celosvětově pracuje v průměru 61 % lidí, kteří se dají označit za motivované, nejvíce z nich je v Latinské Americe (až 71 % zaměstnaných), nejméně je jich v Evropě, kde se nachází pouze 56 % motivovaných zaměstnanců, dle průzkumu společnosti na tom nejsou lépe ani podniky v České republice. Evropští zaměstnanci se řadí mezinárodně mezi nejméně motivované, jelikož zaměstnanci v evropských státech mají velká očekávání a jsou složena z jiných faktorů než v Latinské Americe (Aon, 2017).

Dobrá ekonomická situace v České republice je na straně zaměstnanců, nezaměstnanost je nízká a zaměstnanci vědí, že je na trhu práce stále méně vhodných potenciálních zaměstnanců. Pro společnost je nedostatek kvalitních zaměstnanců jedna z největších hrozeb. Jenom 55 % českých zaměstnanců se dle průzkumu společnosti Aon z roku 2017 cítí být motivováno. Motivovaní zaměstnanci jsou spokojení, oddaní a pomáhají šířit dobré jméno společnosti. Zároveň jsou tito zaměstnanci efektivnější a odvádějí kvalitnější práci než zaměstnanci nemotivovaní (Aon, 2017).

„Češi jsou meziročně méně spokojeni se vzdáváním, odměňováním a benefity, tedy s faktory, které tvoří velkou položku v nákladech. Na druhou stranu se lepší měkké faktory jako je vzájemná spolupráce či smysluplnost práce a pravomoc, stále spokojenější jsme také se svými šéfy. Zarážející je klesající spokojenost s celkovým nastavením firmy k dosahování cílů, které je zcela základní nejen pro motivovanost zaměstnanců, ale i pro úspěch společnosti,“ dodává Ivana Botošová ze společnosti Aon.

Mezi zaměstnavateli jsou značné rozdíly, což je především způsobeno růzností ve vedení společností, odměnou pro zaměstnance, benefity, inovacemi a schopnost vedení pracovat s talenty (Aon, 2017).

Tabulka č. 2: Odlišnosti spokojenosti zaměstnanců v ČR (největší odlišnosti nejlepších zaměstnavatelů od ostatních společností)

Ukazatel	Popis	Nejlepší vs. Ostatní (% souhlasících zaměstnanců)
Značka podniku	Zaměstnanci tvrdí, že jejich zaměstnavatel má dobrou pověst, plní dané sliby	84 % vs. 50 %
Struktura společnosti a inovace	Zaměstnanci mají pocit, že struktura společnosti pomáhá plnění cílů a cítí podporu v přinášení nápadů	78 % vs. 41 %
Práce s talenty	Zaměstnanci věří, že je zaměstnavatel dokáže zaujmout a udržet kvalitní lidi	75 % vs. 37 %
Odměna a benefity	Zaměstnanci se domnívají, že ocenění za svůj přínos spravedlivě a že benefity odpovídají tomu, co potřebují	73 % vs. 41 %
Vrcholové vedení	Zaměstnanci tvrdí, že si jich vedení společnosti cení a dělá dobrá obchodní rozhodnutí	70 % vs. 34 %

Zdroj: Tisková zpráva společnosti Aon

Mezi nejčastější zaměstnanecké benefity se v roce 2017 řadilo poskytování stravenek a pořádní firemních aktivit, ve formě teambuildingů a vánočních večírků. Mezi další výhody patří poskytování bezplatných nápojů na pracovišti a podpora vzdělávání. Více než 80 % zaměstnavatelů poskytuje jeden týden dovolené navíc nad zákonem danou normou. Skoro polovina zaměstnavatelů poskytuje zaměstnancům navíc i tzv. sickdays v rozmezí 2 až 3 dnů v roce (Aon, 2017).

1.17.2 Tisková zpráva od společnosti Hays Czech republic s.r.o.

Pro účely diplomové práce bude uveden aktuální průzkum zabývající se personální problematikou od společnosti Hays Czech republic s.r.o., která působí v 33 zemích světa, na českém trhu působí od roku 1998 a specializuje se na nábor kvalifikovaných zaměstnanců na dočasný i trvalý pracovní poměr. Společnost každoročně provádí průzkum na pracovním trhu.

Pro průzkum pro rok 2017 bylo osloveno více než 600 zaměstnanců, respondenti byli dotazováni, jak dokážou využít pracovní dobu, jak by mohli zaměstnavatelé zvýšit jejich efektivitu, a co zaměstnance motivuje k lepším pracovním výkonům. Cílem průzkumu bylo získat aktuální informace na trhu práce. U některých otázek byla možnost více odpovědí, proto je možné, že v některých otázkách je celkový součet vyšší než 100 % (Hays, 2018).

Zaměstnanci jsou si vědomi současné situace na pracovním trhu, vědí, že společnosti jsou ochotny poskytnout vyšší mzdy a jsou ochotni zaměstnání změnit. Mezi důležité faktory pro spokojenost zaměstnanců ve firmě se řadí finanční ohodnocení se 34 %, na druhém místě je spokojenost v týmu se 23 %, a na třetí příčce je chování ze strany nadřízeného s 11 % (Hays, 2018).

Co je pro zaměstnance motivující, aby zůstali u stávajícího zaměstnavatele? Finanční podmínky skončily na prvním místě s 24 %, kolegové a tým získali druhé místo s 18 %, a na třetím místě uvedlo 16 % dotázaných potřebu stálého příjmu (Hays, 2018).

Celkem 89 % zaměstnanců je ochotno změnit práci. Hlavním důvodem pro změnu je s 69 % lepší pracovní ohodnocení, nemožnost kariérního růstu byla druhá s 36 %, a na třetím místě bylo neodpovídající vedení společnosti nebo týmu s 34 %. Na dalších pozicích se umístily důvody: špatné vztahy na pracovišti a nevyhovující komunikace ve společnosti (Hays, 2018).

Z průzkumu tedy plyne, že finance jsou hlavní důvod, proč jsou zaměstnanci ochotni opustit stávající místo. Je však otázka, jak dlouho budou ještě zaměstnavatelé schopni zaměstnancům navyšovat mzdy (Hays, 2018).

Z tiskové zprávy týkající se personálního průzkumu společnosti Hays plynou pro zaměstnavatele následující opatření:

Benefits

Zaměstnanci v dnešní době nepovažují benefits za tolik důležité, může to být dáno tím, že pro řadu zaměstnanců jsou firemní výhody brány jako samozřejmost. Mezi tyto benefits se řadí notebook, mobilní telefon, stravenky, týden dovolené navíc či příspěvek na pojištění. Většina zaměstnanců požaduje především flexibilitu, určit si benefits podle svého uvážení a možnost vzdělávání. Je proto dobré přizpůsobit benefits potřebám zaměstnanců (Hays, 2018).

Employerbranding

Někteří uchazeči chtějí pracovat pro velké a lukrativní značky, proto je nutné posilovat své jméno na trhu. Rozhodnutí uchazečů o práci ovlivňuje dobrá pověst firmy, reference, kreativní a příjemné pracovní prostředí, moderní pracovní nástroje, transparentní profesní mapu (Hays, 2018).

Zpětná vazba

Společnost by se měla zajímat fungování firmy jako celku, spokojenost zaměstnanců, komunikaci, nepodceňovat podněty ke zlepšení a pořádat týmové porady a individuální sezení. Toto jsou oblasti, které zaměstnanci zajímají a díky včasnému řešení problémů, lze předejít odchodu kvalitních pracovníků (Hays, 2018).

Kulturní prostředí

Je dobré, aby se nový zaměstnanec seznámil s týmem ještě před svým nástupem a prohlédl si prostředí, ve kterém bude pracovat, usnadní to tak proces adaptace. Je důležité do týmu vybírat ty správné osobnosti, které si budou navzájem rozumět (Hays, 2018).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI ABC S.R.O.

Tato část diplomové práce se zabývá základními informacemi o vybrané obchodní společnosti, která si nepřála uvádět svůj název, proto bude v práci označena jako společnost ABC. V diplomové práci je popsán hodnotící a motivační systém společnosti. Na základě dotazníkového průzkumu zaměstnanců společnosti bude sestaven návrh na zlepšení motivace a systému odměňování zaměstnanců.

2.1 Charakteristika společnosti

Společnost byla založena dne 20. září 1999 v Brně, hlavním předmětem činnosti společnosti je nákup soustružnických a frézovacích strojů a náhradních dílů k těmto strojům a jejich následný prodej. Společnost dále poskytuje servisní služby k prodanému zboží. Společnost ABC s.r.o. je na českém trhu již více jak dvacet let jako přímé obchodní a servisní zastoupení mezinárodního výrobního koncernu, který vyrábí CNC obráběcí stroje pro kovoobrábění. Společnost každoročně úspěšně obnovuje audit ISO 9001.

Hlavní sídlo společnosti je v Brně, další servisní středisko je v jižních Čechách, obchodní zástupci mají sídla po celé České republice. Na Slovensku společnost ABC s.r.o. poskytuje své služby prostřednictvím organizační složky sídlící v Trenčíně. Pro svoji práci jsem si vybrala pouze české zastoupení společnosti.

2.1.1 Základní informace o společnosti

Datum vzniku: 20. září 1999

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Brno

Počet zaměstnanců: 71

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení,
- výuka obsluhy (řízení) technických zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

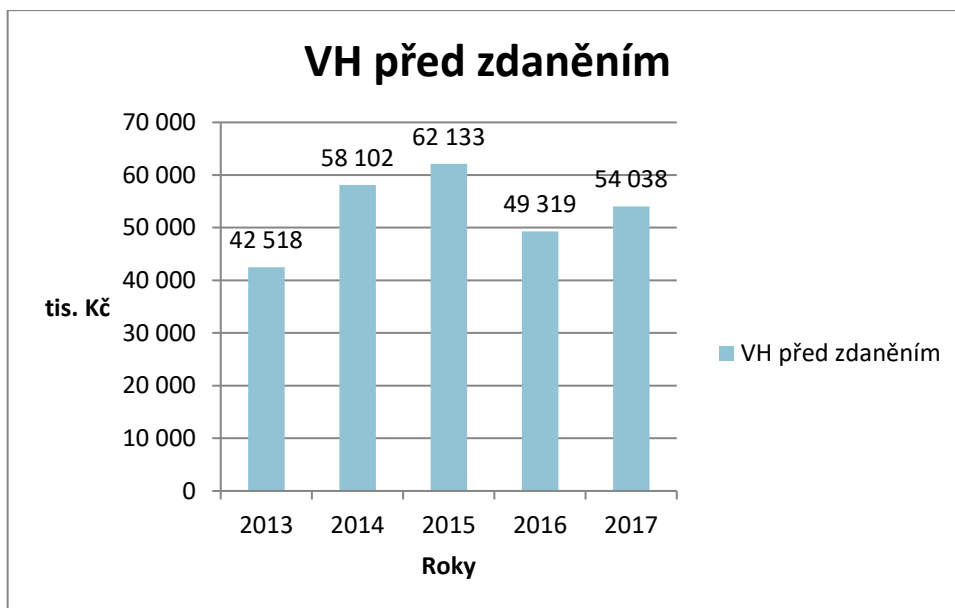
2.1.2 Cíle společnosti

Cílem společnosti je nadále udržovat vysokou technickou úroveň a přinášet inovativní řešení. Pro společnost ABC s.r.o. jsou klíčová hesla digitalizace, automatizace a Průmysl 4.0. Tyto pojmy ovlivňují celý kovoobráběcí průmysl a zejména priority budoucích zákazníků při výběru dodavatele. Další klíčová náplň společnosti je nadstandardní péče o stávající zákazníky, kteří pro společnost znamenají vysoký objem opakovaných obchodů. Hlavním cílem společnosti je další zvyšování tržního podílu a neustálé zvyšování kvality.

2.1.3 Analýza vybraných faktorů společnosti

Výsledek hospodaření před zdaněním

Z grafu je patrné, že pro společnost ABC byl rok 2015, s výsledkem hospodaření před zdaněním 62 133 tis. Kč, velmi úspěšný. České ekonomice se v tomto roce dařilo a díky dotacím z Evropské unie využila spousta investorů příležitost k nákupu nových strojů. V roce 2016 došlo k poklesu výsledku hospodaření před zdaněním o 12 814 tis. Kč a v roce 2017 nastal opět nárůst, a to o 4 719 tis. Kč. Pokles výsledku hospodaření v roce 2016 souvisí s poklesem tržeb o 23 %, a to především díky nerealizovaným obchodům s podporou fondů EU. Všechny roky vykazuje společnost kladný výsledek hospodaření.

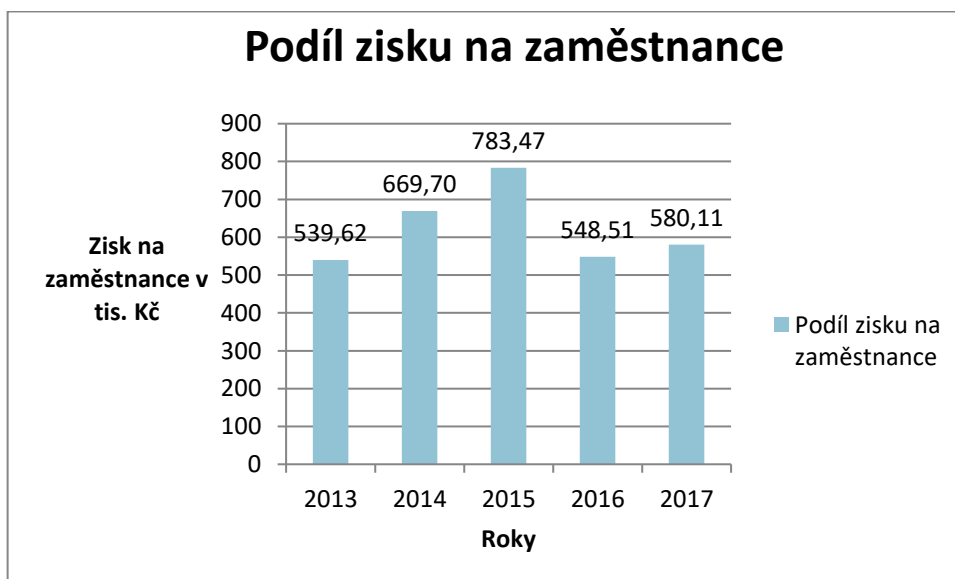


Graf č. 1: Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2013 až 2017 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů ABC s.r.o.

Podíl zisku na zaměstnance

Graf níže značí, jaký je podíl zisku na jednoho zaměstnance. Nejvyšších hodnot dosahuje tento ukazatel v roce 2015, kdy se společnosti dařilo. V roce 2016 je patrný pokles podílu zisku na zaměstnance, tento fakt není dán nárůstem zaměstnanců v daném roce, ale menšího počtu zakoupených strojů, menšího obrátu společnosti a tím pádem menšího zisku celé společnosti.



Graf č. 2: Podíl zisku na zaměstnance v letech 2013 až 2017 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů ABC s.r.o.

Průměrná mzda ve společnosti

Z veřejně přístupných výročních zpráv lze vyčíst mzdové náklady, jak na všechny zaměstnance, tak mzdové náklady na vedoucí pracovníky. Ve své práci uvádím průměrnou mzdu všech zaměstnanců společnosti včetně vedoucích pracovníků. Tabulka níže uvádí trend zvyšování mezd ve společnosti ABC. V letech 2013 až 2015 vidíme každoroční nárůst průměrné mzdy, od roku 2016 až 2017 je vidět pokles v řádu tisíců. Tento pokles může být způsoben nižším počtem prodaných strojů, a tím pádem nižší částce odměnám a provizím vyplacených obchodním zástupcům.

Průměrná měsíční mzda uvedená ve výročních zprávách společnosti ABC obsahuje veškeré finanční ohodnocení, které zaměstnanci obdrželi. Tato položka obsahuje jak pevnou, tak pohyblivou složku mzdy, přesčasy, třináctý plat, odměny od vedoucích pracovníků, odměny za realizace servisních zakázek a provize za prodané stroje.

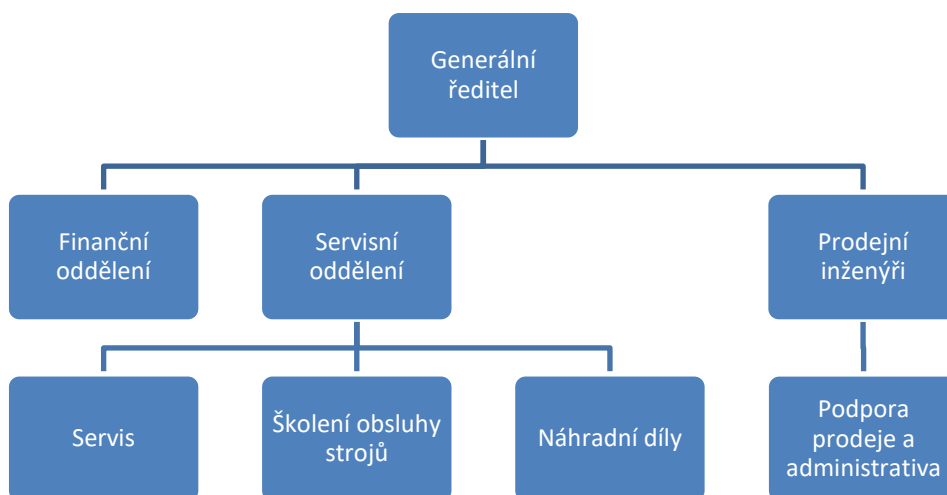
Tabulka č. 3: Průměrná měsíční mzda ve společnosti ABC s.r.o.

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná měsíční mzda v Kč	70.797	78.697	87.694	83.108	81.879

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů ABC s.r.o.

Struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je jednatel, který je ve své funkci již 13. rokem. Dalšími vedoucími pracovníky jsou finanční kontrolor a vedoucí servisního oddělení. Pod servisní oddělení spadají servisní technici, kteří se starají o servis a instalaci strojů. Dále je ve společnosti skupina servisních technologů, kteří mají za úkol školení pro obsluhu ke strojům a oddělení prodeje náhradních dílů. Prodejní síť zajišťují technicky vyškolení inženýři, kteří dokáží zákazníkům odpovědět na specifické dotazy týkající se strojů. Další částí je finanční oddělení, které se stará o veškeré účetní, daňové a administrativní záležitosti.



Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti ABC, s.r.o.
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů ABC s.r.o.

2.2 Charakteristika zaměstnanců

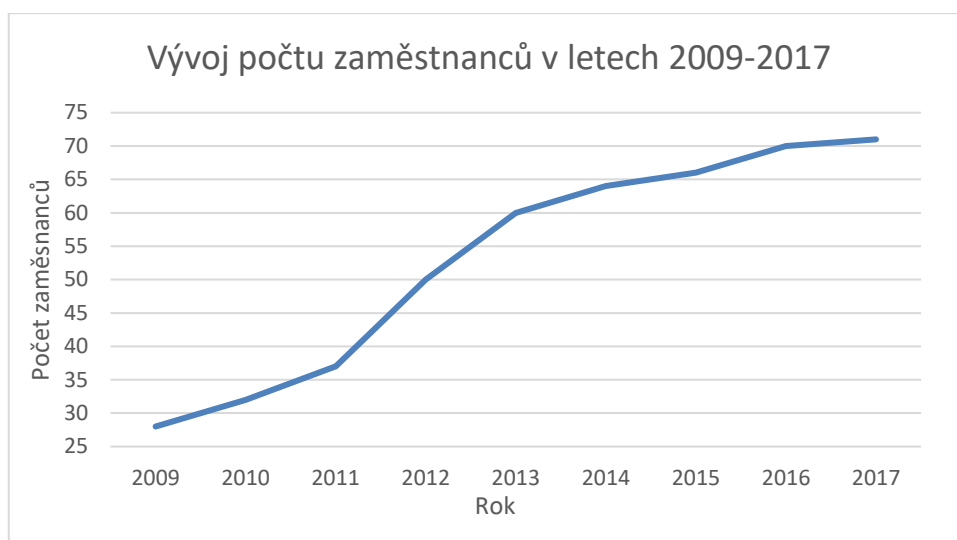
V tabulce č. 4 jsou uvedeny celkové počty zaměstnanců pro jednotlivá oddělení k 31. prosinci 2017. Společnost k tomuto datu zaměstnávala 71 osob na hlavní pracovní poměr.

Tabulka č. 4: Rozdělení zaměstnanců

Oddělení	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců [v %]
Finanční	4	5,63
Prodejní inženýři	7	9,86
Vedoucí pracovníci	3	4,23
Podpora prodeje a administrativy	6	8,45
Školení obsluhy strojů	4	5,63
Náhradní díly	2	2,82
Servisní	45	63,38

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti ABC s.r.o.

Z tabulky lze vyčíst, že největší část společnosti tvoří servisní oddělení, pod které spadá 63,38 % pracovníků. Druhá největší skupina je tvořena obchodními zástupci s 9,86 %, dále následuje podpora prodeje a administrativy s 8,45 % a další oddělení.



Graf č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů ABC s.r.o.

Z grafu č. 3 je patrné, že se počet zaměstnanců v letech 2006 až 2011 příliš nezvyšoval, v roce 2012 je vidět velký nárůst z 37 na 50 zaměstnanců. Tento nárůst byl způsoben spojením společnosti s japonským koncernem vyrábějící frézy a soustruhy. Společnost tímto krokem rozšířila sortiment služeb, produktů a odborných pracovníků. V oblasti servisu se zvýšil počet servisních techniků, pracovníků hot-linu a pracovníků v oddělení náhradních dílů.

2.3 Fluktuace zaměstnanců ve společnosti

Z údajů v tabulce je patrné, že společnost nemá problém s velkou fluktuací zaměstnanců, průměrná míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti ABC za sledované roky je kolem 2,7 %.

Tabulka č. 5: Fluktuace zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o.

Rok	Počet zaměstnanců na začátku období	Počet zaměstnanců na konci období	Průměrný počet zaměstnanců v daném období	Počet rozvázaných pracovních poměrů za období	Míra fluktuace [v %]
2009	27	28	27,5	1	3,64
2010	28	32	30	2	6,67
2011	32	37	34,5	1	2,90
2012	37	50	43,5	0	0,00
2013	50	60	55	2	3,64
2014	60	64	62	0	0,00
2015	64	66	65	2	3,08
2016	66	70	68	2	2,94
2017	70	71	70,5	1	1,42

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ABC s.r.o

2.4 Současný systém odměňování a benefitů

Ve společnosti není zřízeno personální oddělení, veškeré motivační nástroje realizuje a schvaluje finanční ředitel. V následující části bude popsáno, jaké motivační složky má vybraná společnost.

Pracovní doba, evidence docházky

Ve společnosti není zavedená pružná pracovní doba ani možnost využít práce z domova. Pracovní doba je pevně stanovena od 8 hodin do 16:30 se zahrnutou půl hodinovou přestávkou na oběd. V případě potřeby je možné domluvit si pozdější příchod, či dřívější odchod, ovšem po odsouhlasení vedoucím pracovníkem.

Mzda

Společnost si nepřejí, aby v práci byly zveřejněny informace o mzdách konkrétních pracovníků. Proto budou v práci pouze zveřejněny informace o mzdách, které se objevují ve výročních zprávách. Mzda je vyplácena zaměstnancům nejpozději do 15. dne v následujícím měsíci, výplatní lístek je rozeslán mzdovou účetní na soukromý účet zaměstnance. Ve společnosti není stanovena interní směrnici výše mzdy, každý nově příchozí zaměstnanec si dohodne se svým vedoucím mzdu, která odpovídá jeho vzdělání

a zkušenostem. Mzda se skládá z pevné a pohyblivé složky. Pohyblivá složka se vyplácí zaměstnancům při řádném plnění všech pracovních povinností. Tato část mzdy je nastavena spíše jako pojistka proti problematickým zaměstnancům, pohyblivá složka je zaměstnancům krácena pouze výjimečně. Tato složka platu neplní tedy motivační charakter. Pohyblivá složka je většinou tvořena cca 30 % celkové mzdy, 70 % je tvořen fixní částí mzdy.

Obchodně techničtí zástupci společnosti mají stanovenou pevnou složku mzdy a dále složku tvořenou provizemi. Provize jsou závislé na počtu prodaných strojů zákazníkům.

13. plat

Tento jednorázový finanční benefit je vyplácen zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti na hlavní pracovní poměr. Jeho výše se vypočítává z fixní složky mzdy a je vyplácena v měsíci listopadu spolu s říjnovou výplatou. Třináctý plat je vyplácen všem zaměstnancům v případě, že pracovní poměr bude trvat do prosince daného roku. Výše 13. platu je stanovena jako alikvotní podíl základní měsíční hrubé mzdy zaměstnance k počtu odpracovaných měsíců v daném kalendářním roce.

Prémie

V případě, že zaměstnanec plnil úkony nad svůj pracovní rámec, může mu jeho nadřízený udělit mimořádnou odměnu. Tyto prémie jsou často udělovány např. v případě konání strojírenského veletrhu, kterého se společnost ABC s.r.o. každoročně zúčastní.

Práce přesčas

Práci přesčas, která je v naléhavých a mimořádných případech požadována zaměstnavatelem, vykonává zaměstnanec na příkaz nadřízeného, tento příkaz může být udělen písemně nebo ústně. Zaměstnavatel stanovuje příplatek za práci přesčas ve výši 25 % za každou přesčasovou hodinu (pondělí až pátek), 35 % (dny pracovního klidu). Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů, v dobách nízkého vytížení je možné použít přesčasové hodiny pro náhradní volno. Volno je nutné nechat odsouhlasit nadřízený.

Stravování

Zaměstnanci, kteří mají v pracovní smlouvě uvedeno místo výkonu práce v sídle společnosti, dostávají dle výše odpracovaných dnů stravenky v nominální hodnotě 118 Kč. Zaměstnavatel hradí zaměstnancům 55 % z hodnoty stravenky, tento výdaj je pro zaměstnavatele dle §24 odst. 2 písm. j) bod 4 zákona o daních z příjmu daňově uznatelným nákladem. Zbýlých 45 % hodnoty stravenky hradí zaměstnanec. Ostatní zaměstnanci, kteří mají sjednáno místo výkonu práce celou Českou republiku dostávají stravné. Nárok na stravenku vzniká zaměstnanci v případě, že odpracuje v pracovní den více jak 4 hodiny.

Tabulka č. 6: Náklady na stravenky ve společnosti ABC s. r. o.

Počet pracovních dnů v měsíci	20
Výše hodnoty stravenky	118 Kč
Počet zaměstnanců, kteří dostávají stravenky	35
Výše příspěvku	65 Kč
Celkový měsíční příspěvek na stravenky	45 500 Kč
Celkový roční příspěvek na stravenky	546 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Služební automobil a mobilní telefon

Služební automobil mají k dispozici servisní technici, technologicko-obchodní zástupci, technologové a vedoucí pracovníci (jednatel společnosti, finanční ředitel a ředitel servisního oddělení). Dle § 6 ZDP odst. 6 je zaměstnancům navýšena základ daně o 1 % z pořizovací ceny vozu, a z této částky se odvádí vyšší sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanci mají možnost používat auta k soukromým účelům, pohonné hmoty jsou jim strženy ze mzdy, dle skutečné spotřeby pohonných hmot, které jsou evidovány pomocí GPS.

Všichni zaměstnanci, kteří pracují v sídle společnosti, mají pevnou linku. Mobilní telefon mají stejné osoby, které mají i služební auto. Zaměstnanci mohou telefon využívat i k soukromým účelům.

Pracovní oblečení a obuv

Dle § 104 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům ochranné pracovní prostředky. Servisní technici mají k dispozici pracovní oblečení s logem společnosti a dle vlastního uvážení využívají možnost nákupu jednoho páru pracovní obuvi každý rok. Ostatní zaměstnanci nedostávají příspěvek na pracovní oblečení.

Firemní akce

Společnost pořádá každoročně vánoční večírek, který je určen pro všechny zaměstnance, kteří v daném roce pracují na hlavní pracovní poměr, některé bývalé zaměstnance a vybrané dlouhodobé externí dodavatele. Náklady na vánoční večírek jsou zcela hrazeny společností.

Pracovní prostředí

Společnost sídlí v klidné okrajové části města Brna v zástavbě rodinných domů, prostory a vybavení kanceláří jsou zastaralé a nemoderní. Budova je vybavena klimatizací, ale klimatizace bohužel není zavedena do všech kanceláří, takže v létě mají zaměstnanci v kancelářích velké teplo. Kuchyň je vybavena pouze malou lednicí a malým stolem, který neodpovídá počtu zaměstnanců. Většina zaměstnanců raději jezdí na polední přestávku do přilehlých restauračních zařízení. Vzhledem k rostoucímu počtu zaměstnanců je vedení společnosti nuceno zařídit přestěhování sídla do jiných adekvátních a moderních prostor. Stěhování plánuje vedení společnosti na léto 2019.

Vzdělávání

Společnost zaměstnancům zajišťuje jazykové kurzy angličtiny a němčiny, které mají možnost zdarma navštěvovat. Doba výuky se nezapočítává do pracovní doby, a tento čas si musí zaměstnanci nadpracovat. Jazykové kurzy se konají v sídle společnosti a jedna hodina stojí společnost 300 Kč. V současné době navštěvuje jazykové kurzy 12 lidí.

Zákonná školení

- Kvalifikace pracovníků v elektrotechnice

Dle vyhlášky č. 50 Českého úřadu bezpečnosti a Českého báňského úřadu je povinnost všech servisních techniků absolvovat školení a získat osvědčení o této kvalifikaci. Všem servisním technikům je toto školení hrazeno. Osvědčení má platnost 3 roky.

- BOZP

Všichni zaměstnanci musí absolvovat školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle zákona č. 262/2006 Sb. § 103, odst. 2. Toto školení musí zaměstnanci absolvovat každé 2 roky.

- Školení řidičů

Dle § 349 ZP je zaměstnavatel povinen poskytnout školení řidičů všem zaměstnancům, kteří v práci řídí vozidlo ať už služební či soukromé.

V následující tabulce č. 7 jsou vyčísleny náklady na školení, které společnost uhradí za rok. U školení, které je nutné provádět každé dva nebo tři roky, je zohledněna alikvotní částka na rok.

Tabulka č. 7: Náklady na školení ve společnosti ABC s.r.o. za rok

Popis	Náklady celkem	Náklady na 1 zaměstnance
BOZP - 67 osob	8.040 Kč	120 Kč
Školení řidičů - 58 osob	11.600 Kč	200 Kč
Ostatní školení		
Účetní, daňová - 2 osoby	12.836 Kč	6.418 Kč
Školení vysokozdvížného vozíku - 3 osoby	2.700 Kč	900 Kč
Školení A50 - 45 osob	13.067 Kč	290 Kč
Jazykové kurzy - 12 osob	131.079 Kč	10.923 Kč
Školení pro obchod - 10 osob	45.000 Kč	4.500 Kč
Náklady celkem	224.322 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování dle ABC s.r.o.

Ostatní školení

Dle potřeby mají zaměstnanci možnost po schválení svého nadřízeného navštěvovat školení, které souvisejí s jejich pracovní náplní. Zaměstnanci účetního oddělení navštěvují účetní a daňová školení. Servisní technici absolvují odborná školení přímo ve výrobních závodech, zejména v Německu.

Nápoje na pracovišti

Zaměstnavatel bezplatně poskytuje zaměstnancům, kteří mají výkon práce v sídle společnosti, vodu v barelech, kávu a čaj.

Dovolená navíc

Všichni zaměstnanci mají 5 dnů dovolené navíc oproti stanoveným 20- ti dnům dle zákoníku práce §213. Za dobu dovolené náleží zaměstnanci náhrada mzdy.

2.5 Výzkum motivace zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o.

Cílem výzkumu je zjistit názory zaměstnanců ve vybrané společnosti ABC s.r.o. na současný systém odměňování a hodnocení zaměstnanců. Tento výzkum jsem provedla nejprve kvantitativním výzkumem formou dotazníkového šetření, a poté kvalitativním výzkumem, a to rozhovory s vybranými pracovníky.

Dotazník byl zaměstnancům v sídle společnosti rozdán v papírové podobě. Všem dalším zaměstnancům, jejichž pracoviště není v sídle společnosti, byl odeslán email s informací, kde se dotazníky nacházejí spolu s místem umístění sběrného boxu, kam mají dotazníky odevzdávat. Sběr dotazníků trval vzhledem k velké fluktuaci zaměstnanců po republice 3 týdny a probíhal v období měsíce ledna 2019. Všem zaměstnancům byla zajištěna anonymita, aby nemuseli mít strach z uvádění pravdivých odpovědí.

Dotazník je sestaven na základě vlastní konstrukce a obsahuje celkem 25 otázek, dotazník obsahuje 23 otázek uzavřených a 2 polootevřené, kde měli zaměstnanci možnost zvolit i vlastní odpověď. Dotazník je součástí příloh. Všechny dotazníky byly po sesbírání zpracovány pomocí aplikace Microsoft Excel. Výsledná data byla převedena do grafů.

2.5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se zúčastnilo 67 zaměstnanců z celkových 71 zaměstnanců. Návratnost dotazníku byla tedy vysoká a to téměř 94,37 %. Ve společnosti je ze strany vedení velký zájem o toto téma, proto jednatel společnosti podpořil tento výzkum. Velká návratnost dotazníku souvisí s tím, že ve společnosti pracuji a kolegové mi s vyplněním dotazníku vyšli vstříc.

Tabulka č. 8: Návratnost dotazníku

Celkový počet zaměstnanců	71	100 %
Návratnost dotazníku	67	94,37 %

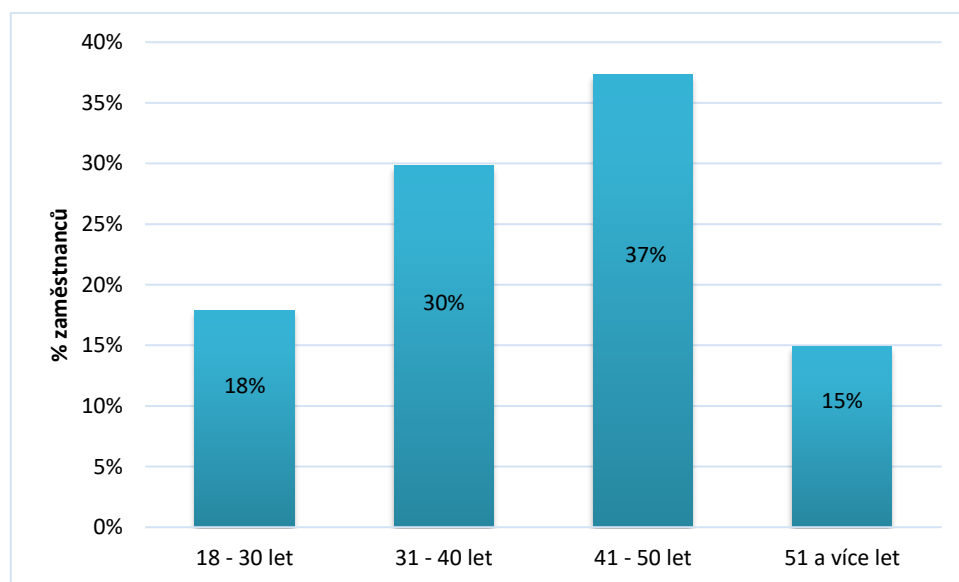
Zdroj: vlastní zpracování

Dotaz č. 1

Z první otázky v dotazníku vyplynulo, že ve společnosti pracuje 54 mužů a 13 žen. V podniku je tedy více než tři čtvrtina mužů, a to v zastoupení 81 %. Ženy pracují v této společnosti především na administrativních pozicích, účetním oddělení a logistice. Tento fakt lze vysvětlit tím, že strojní a elektrické obory upřednostňují většinou muži.

Dotaz č. 2

Na grafu níže je zobrazeno rozdělení zaměstnanců dle jejich věku. Mezi zaměstnanci nejvíce převažuje skupina v rozmezí 41 až 50 let, druhá nejpočetnější skupina je skupina 31 až 40 let. Zaměstnanci mladší 30 - ti let a starší 51 let představují méně početnou skupinu ve společnosti.

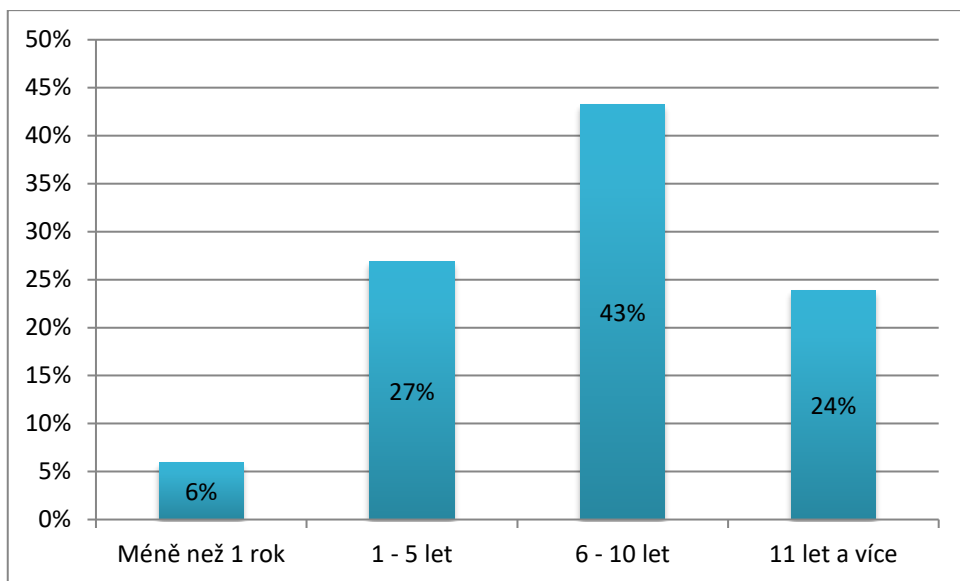


Graf č. 4: Do jaké věkové skupiny patříte?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 3

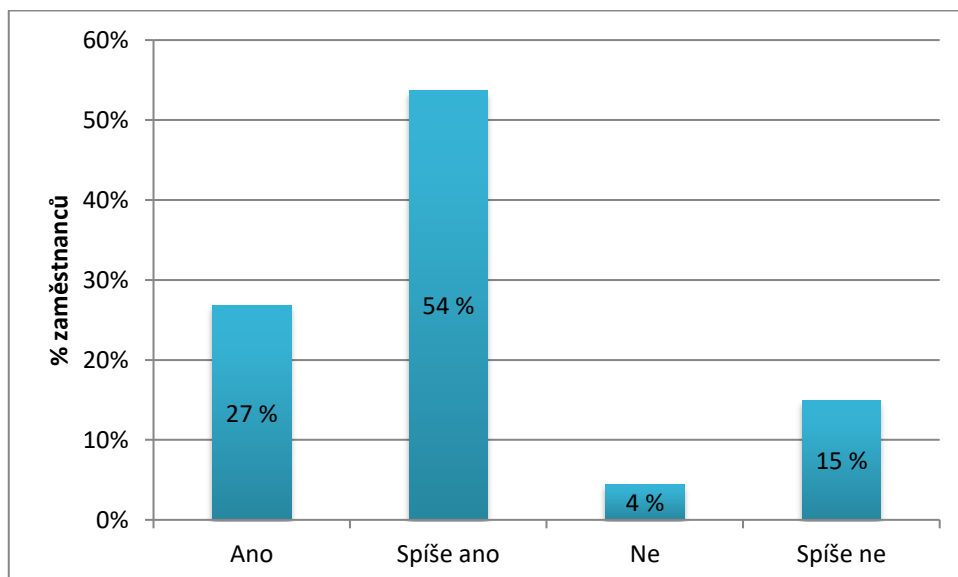
Ve společnosti ABC s. r. o. převažují zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 6 – 10 let, tuto možnost označilo 29 respondentů. Na druhém místě je skupina zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 1-5 let, celkem takto odpovědělo 18 dotazovaných. Třetí příčka je délka pracovního poměru 11 let a více a poslední je skupina zaměstnanců, kteří jsou v podniku méně než 1 rok. Společnost se od roku 2009 rozrostla z 28 zaměstnanců na 71, celkem se tedy zvětšila o 43 zaměstnanců.



Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 4

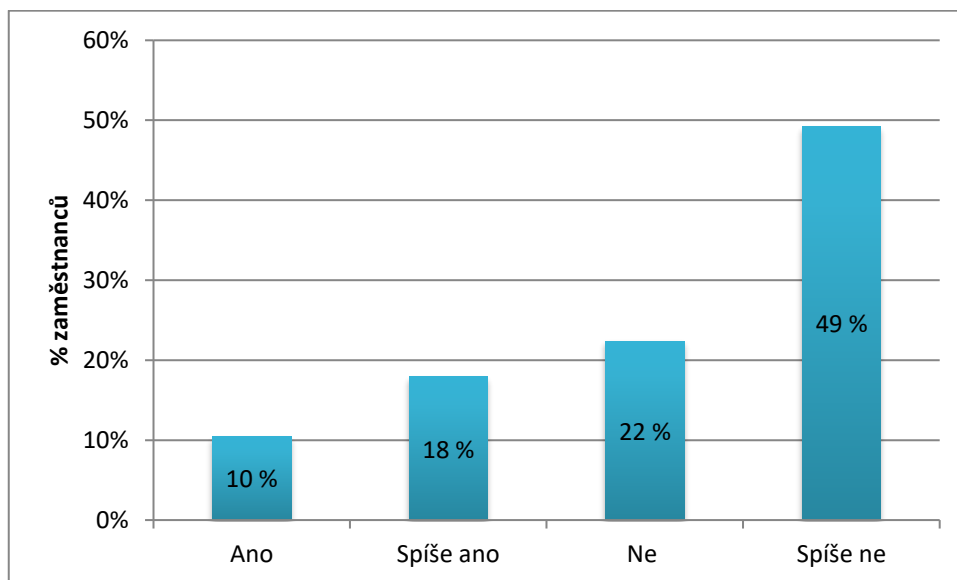
Další otázka byla zaměřená na spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Z dotazníků vyplynulo, že 81 % zaměstnanců je ve společnosti spokojeno, z toho 18 respondentů zhodnotilo, že je spokojeno a 36 spíše spokojeno. 10 zaměstnanců uvedlo, že je spíše nespokojeno a 3 spokojeni nejsou.



Graf č. 6: Jste ve společnosti spokojený?
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 5

V předchozí otázce zaměstnanci sice uvedli, že se cítí být spokojeni, ale necítí se být motivováni, celkem 48 zaměstnanců není spokojeno se současnou motivací ve společnosti. Pouze 7 zaměstnanců se vyjádřilo, že se cítí být motivováno.

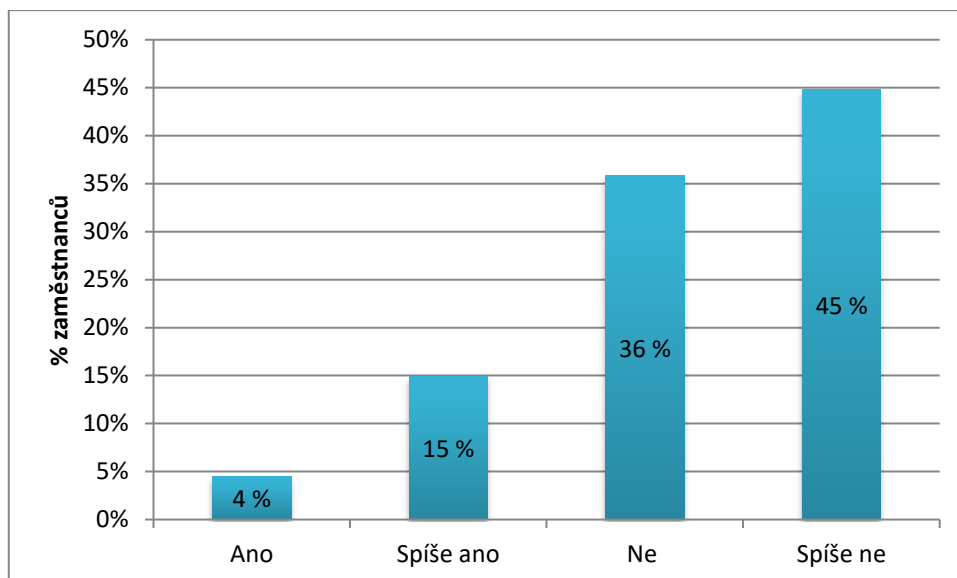


Graf č. 7: Cítíte se být ve společnosti dostatečně motivováni?

Zdroj: vlastní zpracování

Dotaz č. 6

Celkem 54 zaměstnanců se vyjádřilo, že se jim nedostává zpětné vazby od svého nadřízeného. Pouze 3 zaměstnanci se vyjádřili, že se jim dostává zpětné vazby a 10 zaměstnanců, že se jim spíše dostává zpětné vazby. Tato situace dává společnosti velký prostor pro zlepšení.

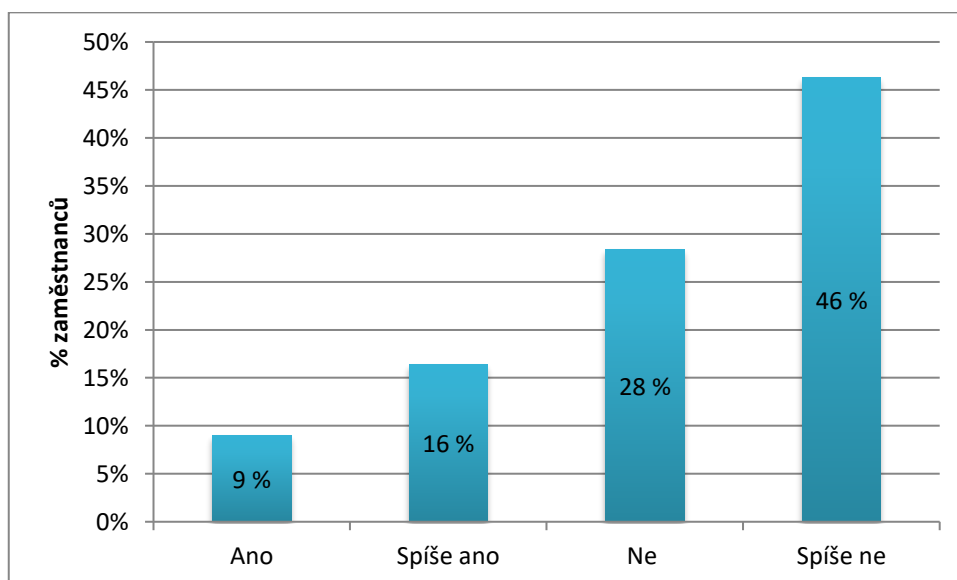


Graf č. 8: Dostává se Vám zpětné vazby od nadřízeného?

Zdroj: vlastní zpracování

Dotaz č. 7

V pořadí sedmá otázka se zaměřila na to, zda jsou zaměstnanci kontrolováni a jsou postihováni za nesplnění úkolů. Z grafu je patrné, že 50 zaměstnanců si je vědomo, že za chyby postihováni nejsou, z toho 31 odpovědělo „spíše ne“ a 19 zaměstnanců „ne“.

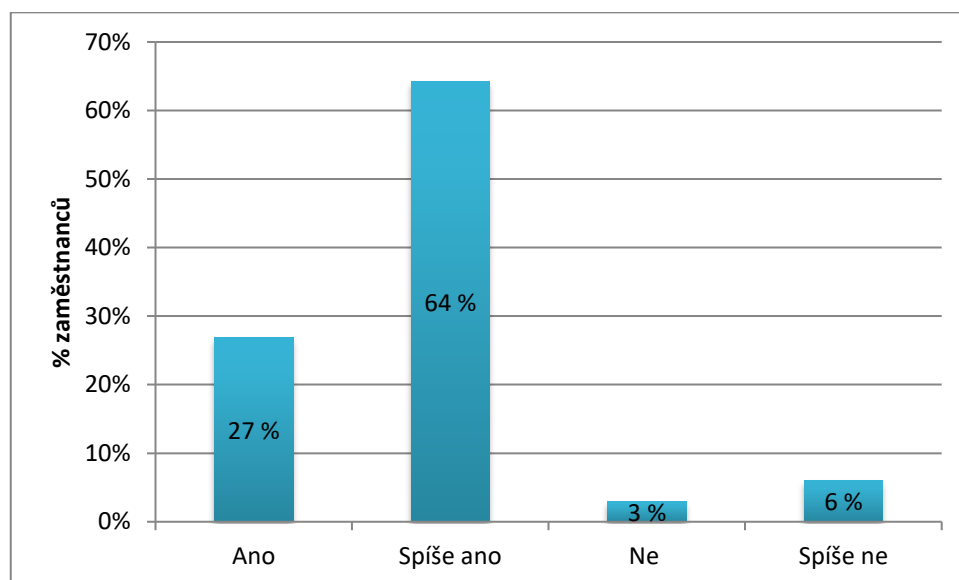


Graf č. 9: Pokud nesplníte úkol, jste za to nějakým způsobem postihováni?

Zdroj: vlastní zpracování

Dotaz č. 8

Otázka číslo 8 se týkala pracovního prostředí, vztahy mezi kolegy. Z dotazníku jasně vyplynulo, že ve společnosti jsou dobré vztahy a zaměstnanci mají zájem se vidat i mimo práci, což vyplynulo v dotazu č. 17 týkajícího se teambuildingů.



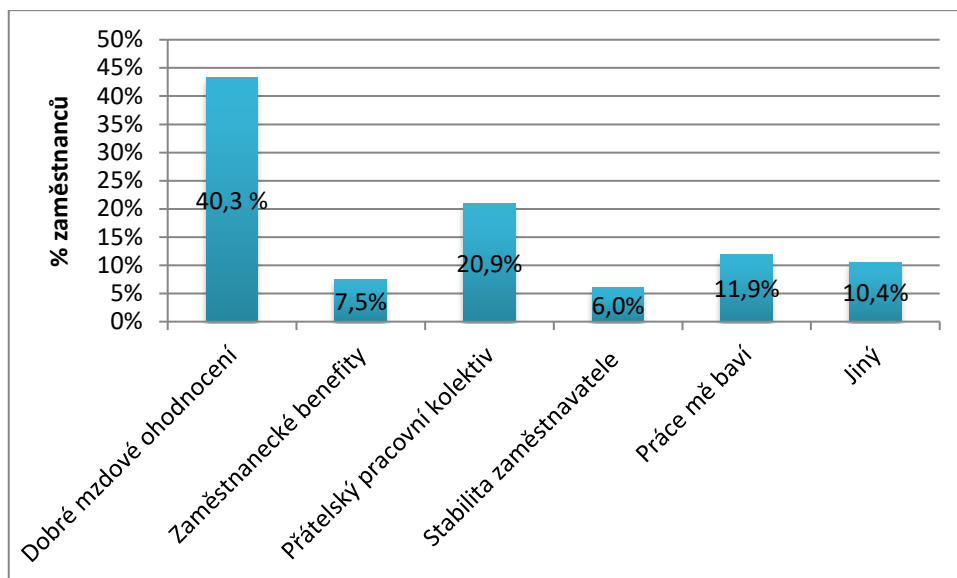
Graf č. 10: Hodnotíte pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?

Zdroj: vlastní zpracování

Dotaz č. 9

Další otázka byla zaměřena na to, proč zaměstnanci zůstávají ve společnosti. Tato otázka měla předem daných 5 odpovědí, plus byla doplněna možností napsat jiný důvod. Z grafu jasně vyplynulo, že zaměstnanci setrvávají ve společnosti z důvodu výborných mzdových podmínek, celkem 29 zaměstnanců je ve společnosti kvůli finančnímu ohodnocení. Na druhém místě je přátelský kolektiv a dobré vztahy mezi kolegy. Na třetím místě se umístilo, že práce zaměstnance baví. Na možnost, že jsou zaměstnanci v podniku z jiného důvodu, uvedli tyto odpovědi:

„Mám práci blízko bydliště“. „Mám to do práce 3 minuty pěšky“. „Pracuji v oboru“.
„Různorodá pracovní náplň“. „Každý týden jsem jinde, není to stereotyp. Nesedím jen v
kanclu“. „Pracuji v mezinárodní společnosti“. „Mám možnost komunikovat v angličtině
a němčině“

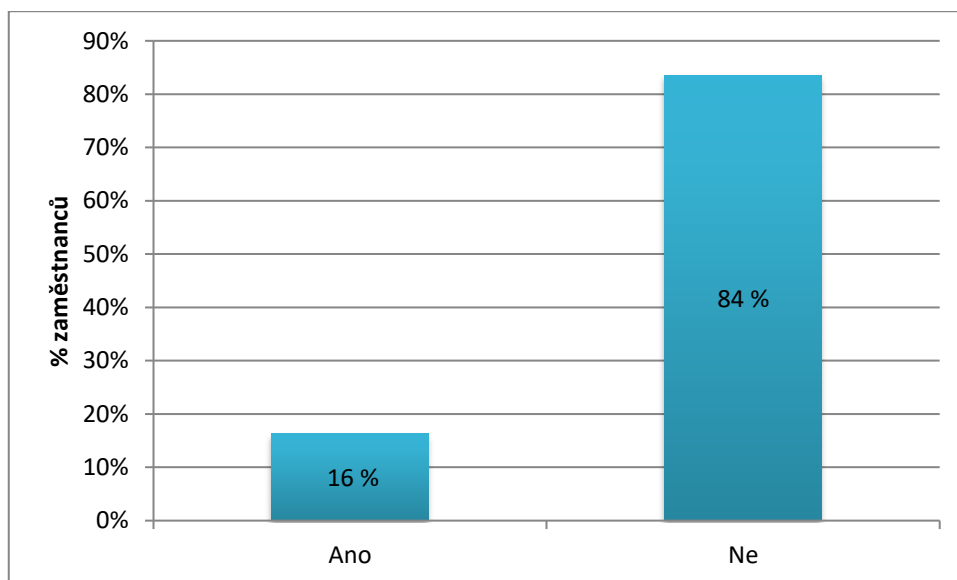


Graf č. 11: Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

Dotaz č. 10

V otázce, která se týkala hodnocení zaměstnanců, kdy zaměstnanci odpovídali na to, zda znají způsob, jakým je hodnotí jejich vedoucí, odpovědělo celkem 56 zaměstnanců, že nezná způsob, jak jsou hodnoceni. Pouze 11 zaměstnanců se vyjádřilo kladně a způsob, jak jsou hodnoceni, znají.

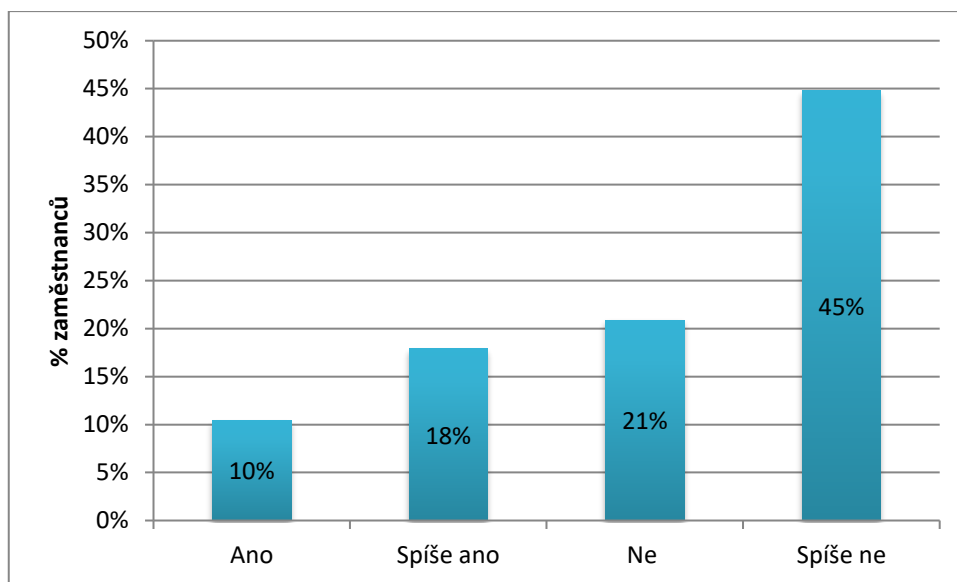


Graf č. 12: Znáte způsob, jak Vás hodnotí Váš vedoucí?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 11

Vzhledem k předchozí otázce, kdy zaměstnanci odpověděli, že neznají postup, jak jsou hodnoceni, se vyjádřili i negativně k tomu, zda si myslí, že jsou hodnoceni spravedlivě. Celkem 44 respondentů uvedlo, že se necítí být hodnoceni spravedlivě, z toho 30 zaměstnanců uvedlo, že „ne“ a 14 „spíše ne“. Pokud zaměstnanci neznají způsob hodnocení, je jasné, že si myslí, že hodnocení není spravedlivé.

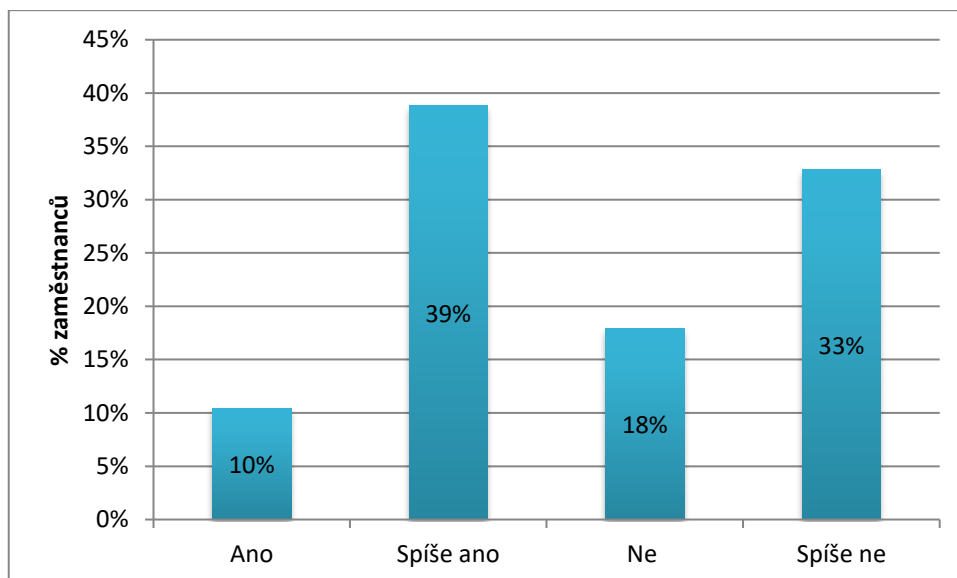


Graf č. 13: Probíhá podle Vás hodnocení zaměstnanců spravedlivě?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 12

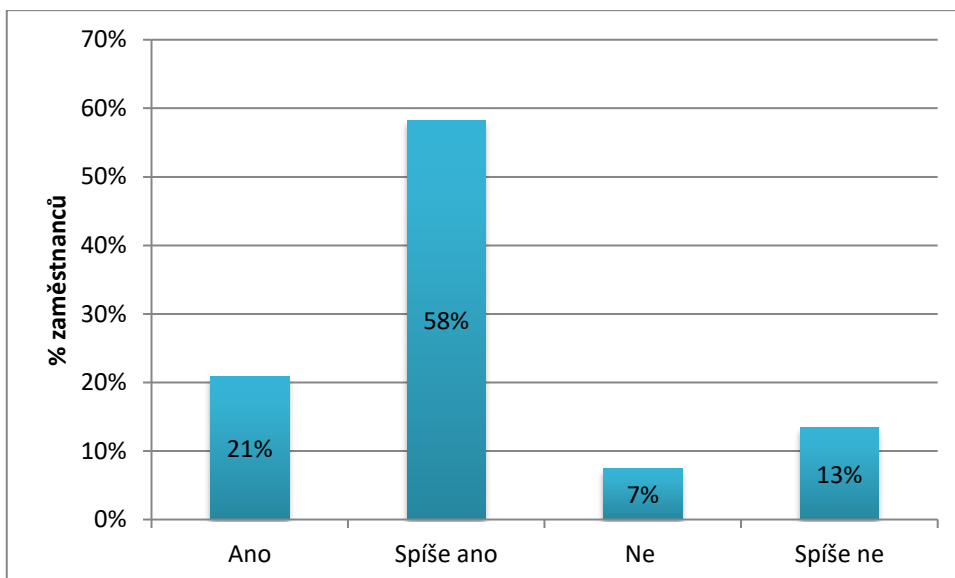
V další otázce byli respondenti tázáni, zda si myslí, že mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Zde byla nejvíce početná odpověď „spíše ano“, kterou zvolilo 26 zaměstnanců společnosti, hned za ní následovala odpověď „spíše ne“, kterou zvolilo 22 zaměstnanců. Z tohoto plyne, že téměř polovina zaměstnanců se domnívá, že mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu a 51 % si toto nemyslí.



Graf č. 14: Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 13

Z následujícího grafu je patrné, že 14 zaměstnanců má kompletní přehled o zaměstnaneckých benefitech. Pouze 5 zaměstnanců uvedlo, že nabídku benefitů neznají, dalších 9 zaměstnanců uvedlo, že „spíše ne“, zbývajících 14 zaměstnanců na otázku přehledu o zaměstnaneckých benefitech odpovědělo „spíše ano“. Při rozmluvě s vybranými zaměstnanci společnosti ohledně této otázky, jsem zjistila, že pro spoustu z nich jsou některé benefity spíše samozřejmost. Jednalo se především o příspěvek na stravenky a o týden dovolené navíc.

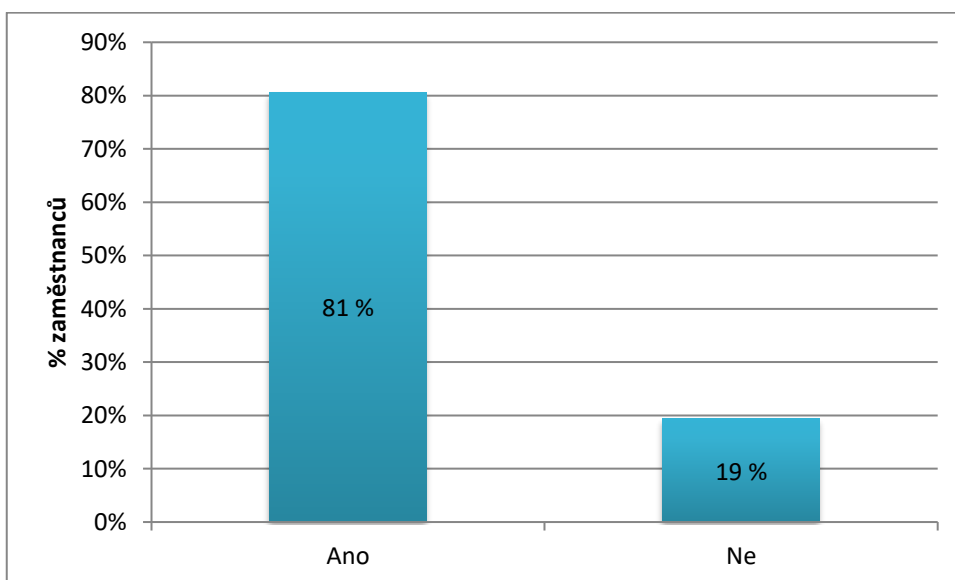


Graf č. 15: Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, které společnost poskytuje?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 14

Zaměstnanci ve společnosti se vyjádřili, že by chtěli flexibilní výběr benefitů, vyjádřilo se tak celkem 81 zaměstnanců. Dalších 19 zaměstnanců dalo najevo, že zájem nemají. U otevřené otázky zazněly odpovědi: „Chtěla bych využít něco na kulturu, třeba lístky do divadla, do kina“. „Měsíčně zaplatím spoustu peněz za fitko, takže chci Multisport“. „Chtěla bych třeba Flexi pasy, třeba na nové brýle“. „Chtěl bych, aby mi firma přispěla na penziko.“

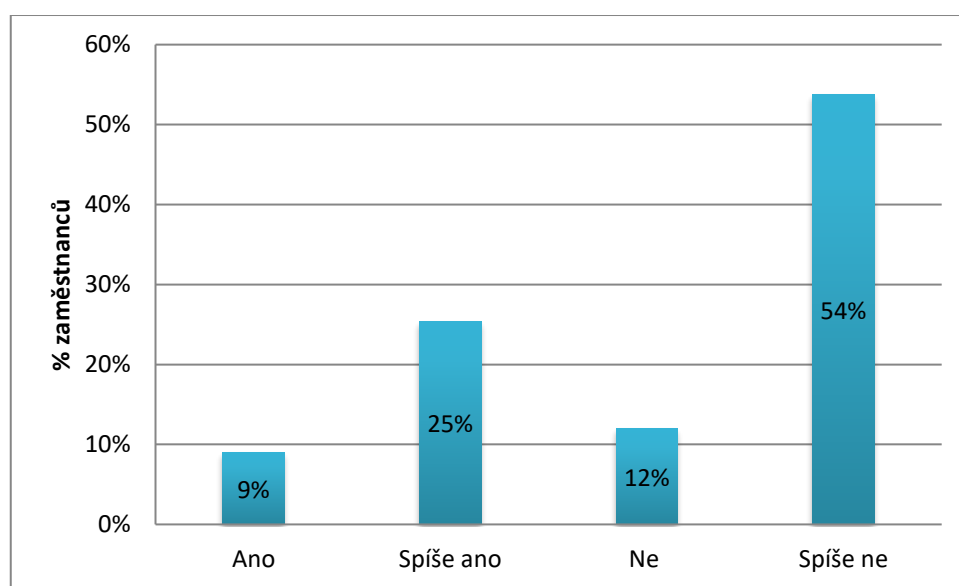


Graf č. 16: Chtěli byste využívat flexibilní výběr benefitů? Pokud ano, jak?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 15

Otázka č. 15 byla opět zaměřena na oblast benefitů. Zaměstnanci se vyjádřili, že nejsou spokojeni se stávajícími benefity. Vzhledem k tomu, že nelze nikdy vyhovět všem, je dobré využít zájem zaměstnanců o flexibilní výběr benefitů, o který vyjádřili zájem v minulé otázce. Se současným stavem benefitů není v podniku spokojeno celkem 44 zaměstnanců, z toho 36 uvedlo „spíše ne“ a 8 zaměstnanců „ne“. Kladně na tuto otázku odpovědělo celkem 23 zaměstnanců.



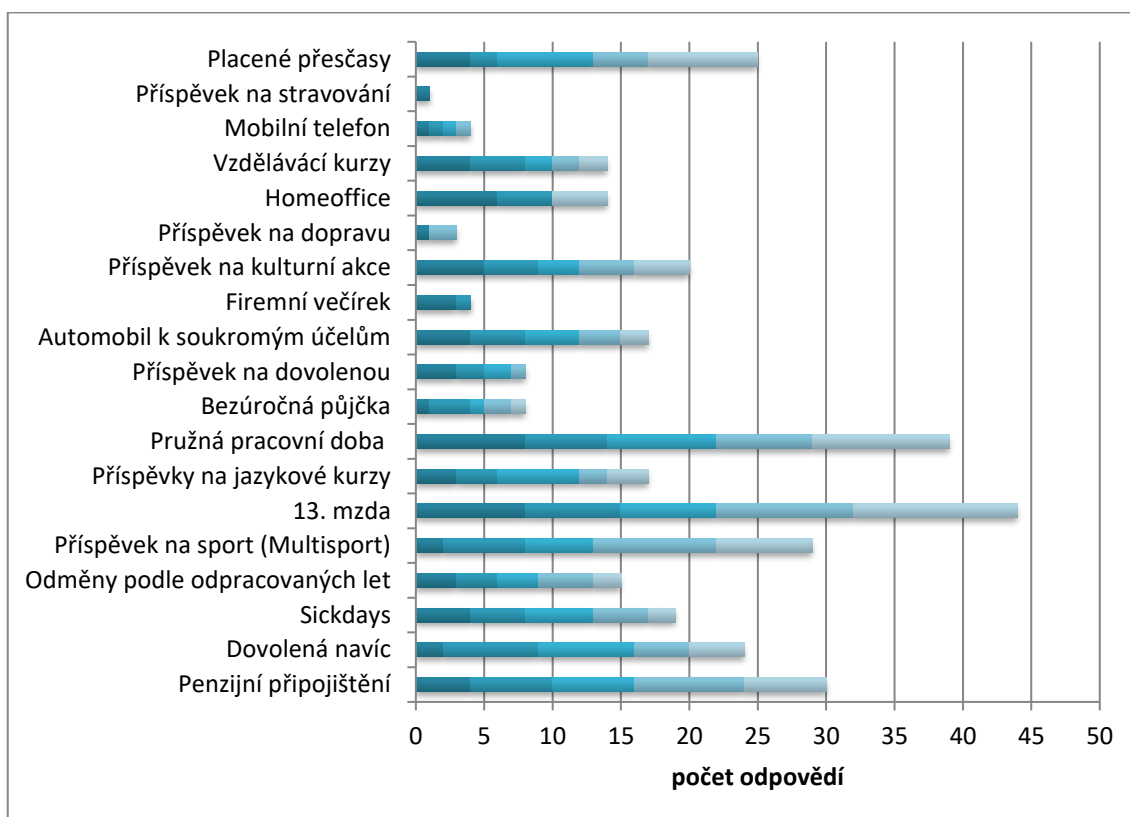
Graf č. 17: Jste spokojen se současnými benefity?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 16

V pořadí 16. otázka se týkala problematiky, jaké zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance nejzajímavější, v dotazníku byly uvedeny jak benefity, které společnost poskytuje, tak benefity, které v současné době podnik nenabízí. Zaměstnanci měli z nabízených možností vybrat pět nejlepších benefitů. U některých možností je možné zkreslení, protože zaměstnanci tento benefit berou jako samozřejmost. Nejvíce respondentů ohodnotilo, jako nejzajímavější možnost finanční benefit ve formě 13. platu, tuto možnost zvolilo celkem 44 zaměstnanců. Jako další se umístila pružná pracovní doba, která v podniku není zavedena a kterou zvolilo 39 respondentů. Na třetí příčce se opět umístil finanční benefit, a to ve formě placených přesčasů, tuto možnost zvolilo 25 zaměstnanců. Zaměstnanci mají ve společnosti na výběr, zda chtějí přesčasy proplatit, či zda chtějí čerpat náhradní volno. Velká část zaměstnanců volí možnost proplacení většiny

přesčasů. Na čtvrtém místě se umístilo penzijní připojištění, které si jako jednu z pěti možností zvolilo 30 zaměstnanců. A na páté příčce se objevil příspěvek na Multisport, který označilo 29 lidí.

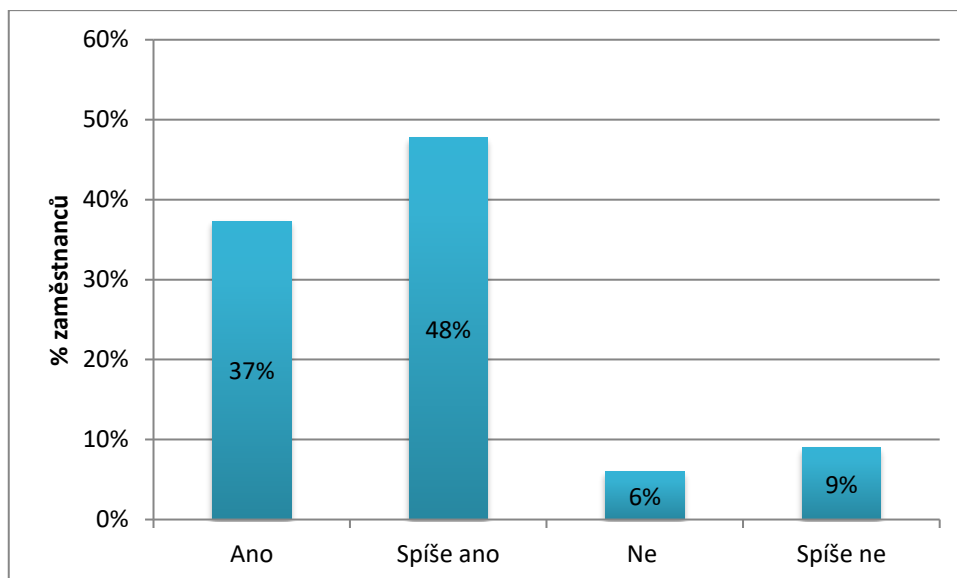


Graf č. 18: Jaké zaměstnanecké benefity jsou nebo by byly pro Vás nejzajímavější?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 17

Otázka č 17 byla zaměřena na teambuildingy, kdy mě zajímalo, zda mají zaměstnanci chuť se setkávat i mimo pracovní dobu. Z grafu níže jasně vyplývá, že zaměstnanci se chtějí setkávat a jsou rádi, když společnost organizuje a financuje společná setkání mimo sídlo společnosti. Celkem 57 zaměstnanců se vyjádřilo kladně na tuto otázku, z toho 25 uvedlo „ano“ a 32 „spíše ano“. Z negativních odpovědí bylo 6 odpovědí „spíše ne“, a 4 odpovědi „ne“.

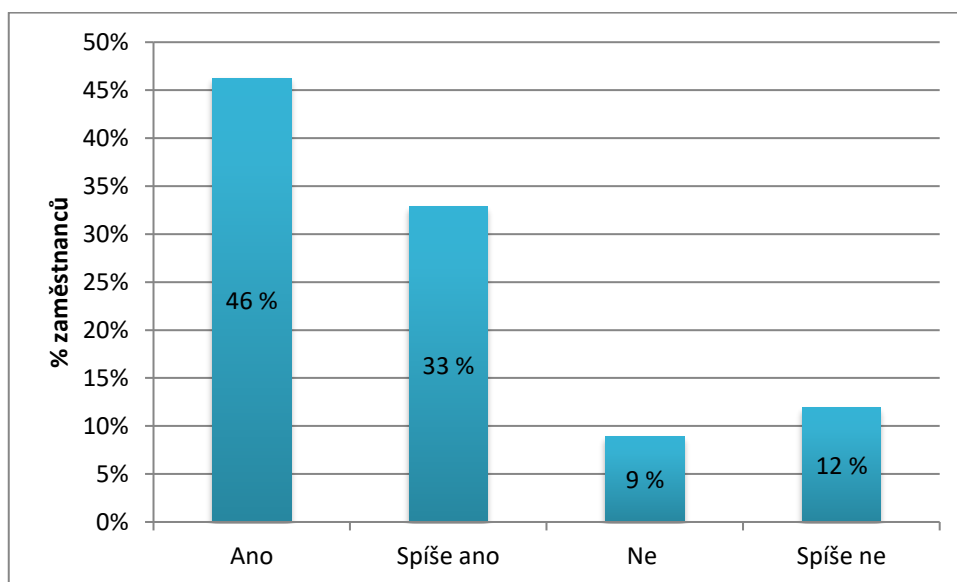


Graf č. 19: Pokud by společnost organizovala mimopracovní setkání a akce (tzv. teambuilding), účastnili byste se?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 18

Z otázky číslo 18 jasně vyplynulo, že zaměstnanci společnosti mají zájem o vzdělávání. Celkem 31 zaměstnanců odpovědělo, že ano, 22 zaměstnanců odpovědělo, že spíše ano. Z rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že mají zájem o školení ve výrobním závodě, profesní hodiny angličtiny a školení excelu zaměřené na jejich pracovní potřeby.

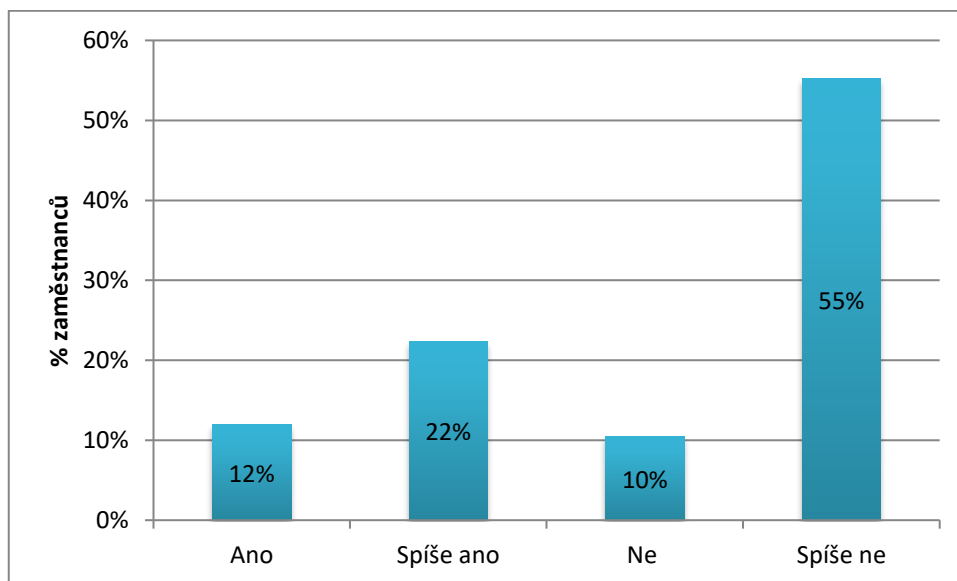


Graf č. 20: Chcete se zdokonalovat a vzdělávat se?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 19

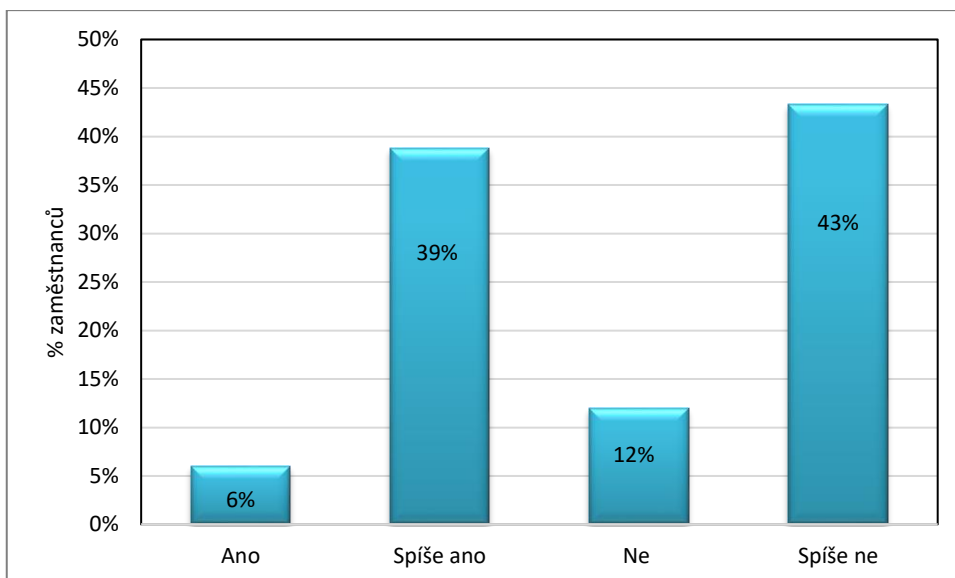
V otázce č. 18 se zaměstnanci vyjádřili, že mají zájem o školení, chtějí na sobě pracovat a dále se vzdělávat, ale na dotaz, zda jim společnost vzdělání umožňuje, odpověděli zaměstnanci záporně a celkem 37 zaměstnanců zvolilo *odpověď* „spíše ne“ a 7 zaměstnanců odpovědělo, že společnost nepodporuje vzdělání. V tomto má společnost velké nedostatky a prostor pro zlepšení.



Graf č. 21: Podporuje Vaše společnost osobní rozvoj a profesní růst?
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 20

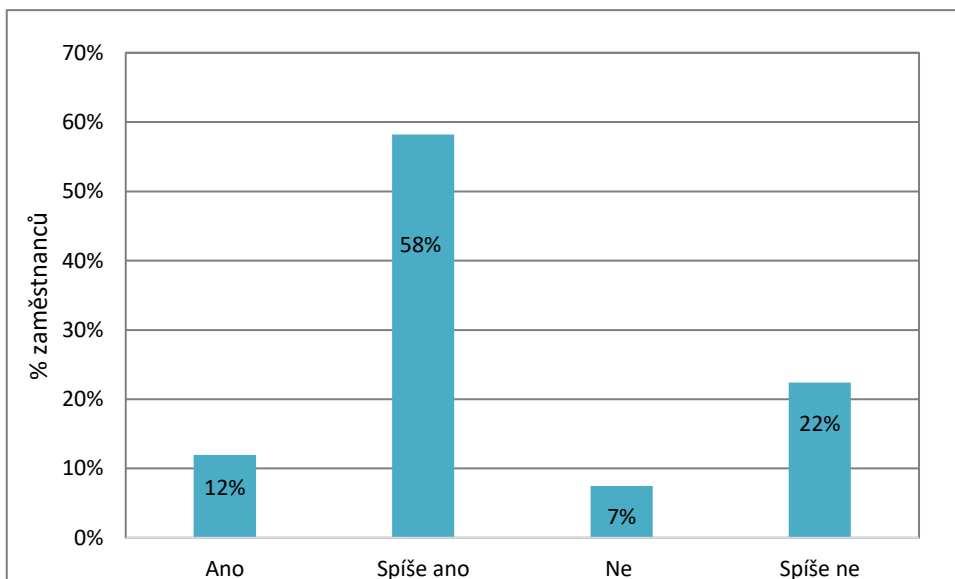
Další otázka č. 20 se zaměřila na to, zda si zaměstnanci myslí, že vedení společnosti udává podniku správný směr. Celkem 29 zaměstnanců uvedlo možnost „spíše ne“ a 8 zaměstnanců „ne“. Kladně se vyjádřilo celkem 30 zaměstnanců, kdy 39 % uvedlo „spíše ano“ a 6 % ne. Z odpovědí na tuto otázku plyne, že všichni zaměstnanci nemají stejný názor na to, zda vedení udává správný směr.



Graf č. 22: Myslíte si, že vedení společnosti udává společnost správný směr?
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 21

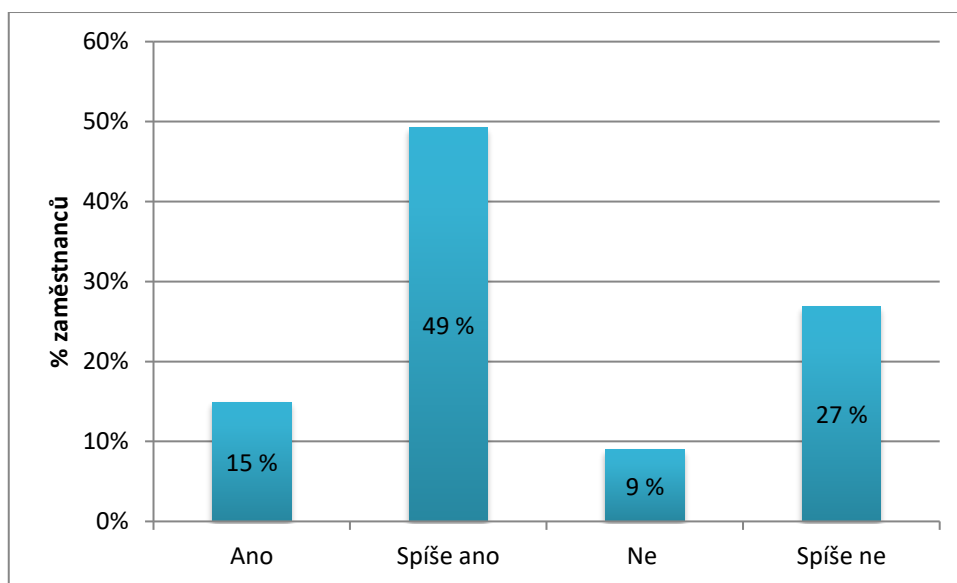
V následujícím dotazu byli zaměstnanci tázáni, jestli si myslí, že funguje spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Je uspokojivé, že celkem 39 zaměstnanců zvolilo možnost „spíše ano“ a 8 zaměstnanců „ano“. Jelikož firma funguje jako celek, složený z jednotlivých zaměstnanců, je důležitá práce celého týmu a tím i spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci.



Graf č. 23: Funguje podle Vás spolupráce mezi jednotlivými odděleními?
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 22

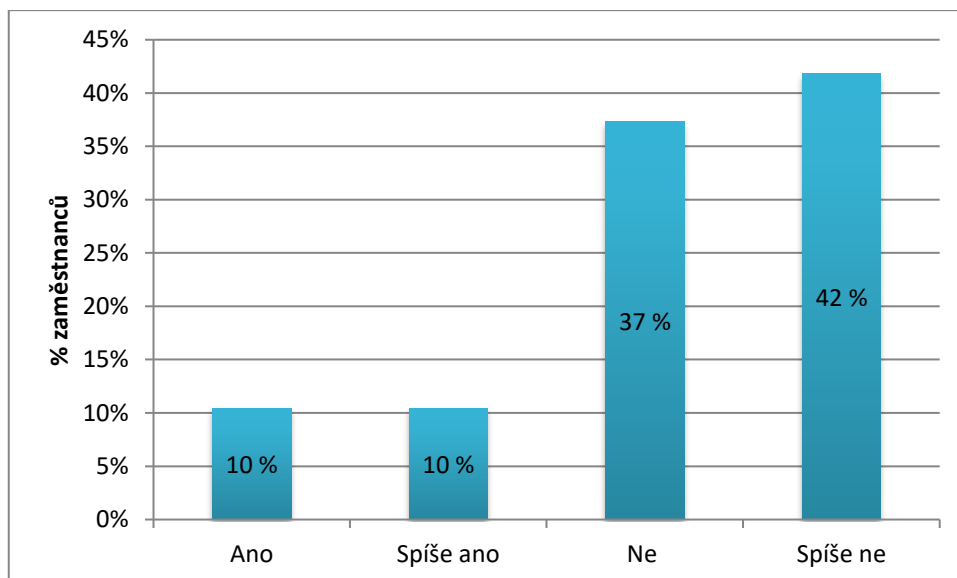
Přes polovinu zaměstnanců se vyjádřilo, že se cítí být v práci pod stresem. Stres může být způsoben každodenní dopravní situací, které jsou vystaveni zaměstnanci během dopravy za zákazníky. Dalším zdrojem stresu může být neustálá komunikace s klienty a tlak na výsledky prodeje od vedení. V dotazníku uvedlo celkem 33 zaměstnanců, že cítí být spíše pod stresem, 10 zaměstnanců uvedlo, že jsou pod stresem. Ze záporných odpovědí bylo 6 „ne“ a 18 „spíše ne“.



Graf č. 24: Cítíte, že jste v práci pod stresem?
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 23

Zaměstnanci ve společnosti se necítí být informovaní o cílech a vizích podniku. Celkem 53 zaměstnanců se vyjádřilo negativně na tuto otázku. Zde má společnost velké nedostatky a měla by se zaměřit na sdělování toho, jakým směrem se společnost bude ubírat.

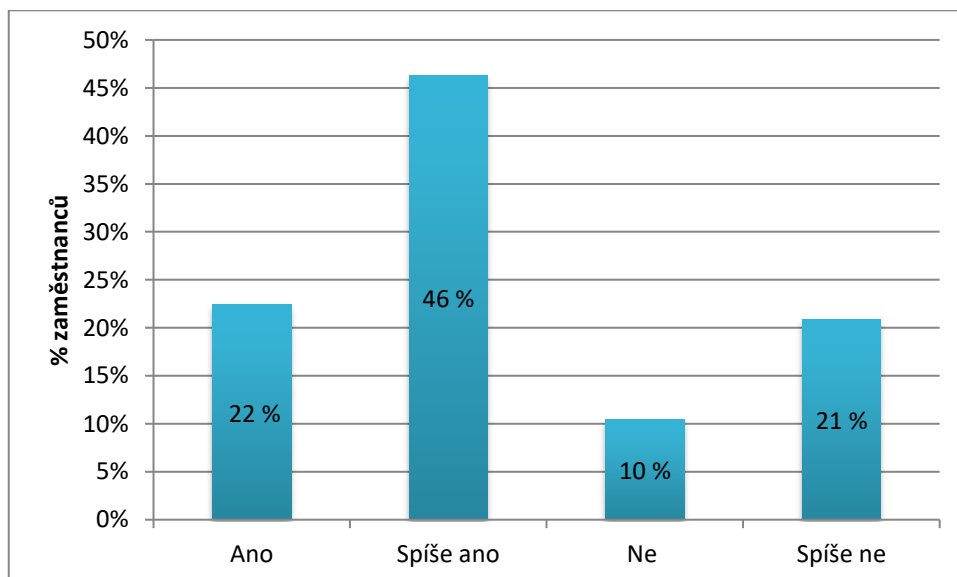


Graf č. 25: Jste informováni o cílech společnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 24

Z grafu je patrné, že zaměstnanci jsou spokojeni s jejich týdenní pracovní dobou. Více jak polovina, 69 zaměstnanců se vyjádřilo, že jsou spokojeni s pracovní dobou. Z toho 22 dotazovaných je jednoznačně spokojeno. Celkem 21 zaměstnanců je s pracovní dobou nespokojeno.

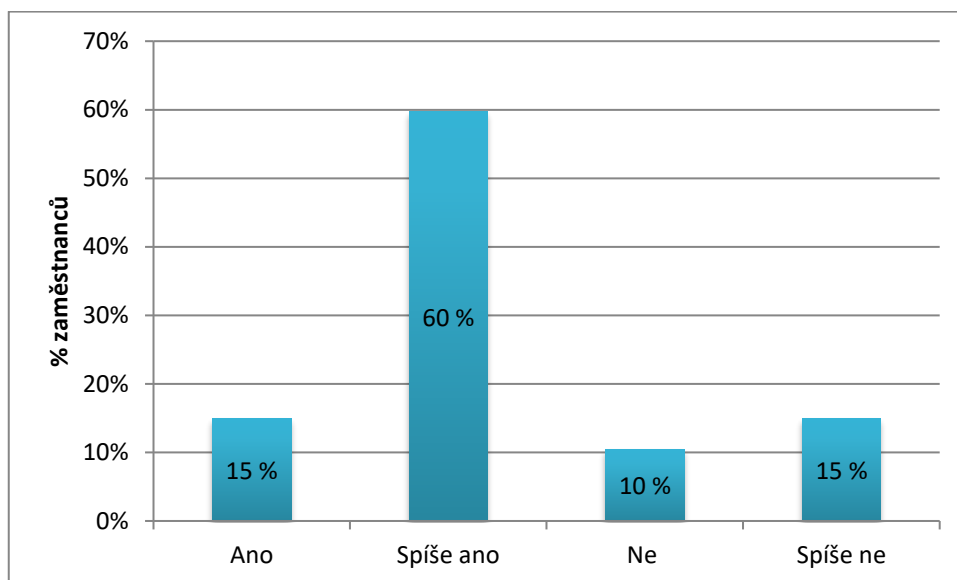


Graf č. 26: Jste spokojen s tím, kolik hodin týdně pracujete?

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz č. 25

Zde bylo zjištěno, že respondenti by doporučili pracovní pozici svému známému. Z celkových 50 kladných odpovědí bylo 10 odpovědí ano, 40 spíše ano. Jedna čtvrtina odpovědí byla negativních, kdy 7 zaměstnanců by práci spíše nedoporučilo a 10 zaměstnanců určitě nedoporučilo.



Graf č. 27: Doporučila byste zaměstnání svému známému?

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Díky provedenému dotazníkovému šetření jsem získala mnoho poznatků pro zlepšení systému motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou ve společnosti celkově spokojení, avšak necítí se být dostatečně motivováni.

Za znepokojivé považuji, že zaměstnancům se nedostává zpětné vazby od nadřízeného, což značí, že ve společnosti vážne komunikace. Většina zaměstnanců se dále vyjádřila, že v případě, že nesplní úkol, nejsou za to postihováni. Zároveň zaměstnanci uvedli, že neznají způsob, jakým jsou hodnoceni a domnívají se, že nejsou hodnoceni spravedlivě. Tento model je dle mého názoru pro společnost velmi neefektivní. Zaměstnanci by měli vědět na základě zpětné vazby, jak daný úkol splnili a nést následky v případě pracovního pochybení.

Jako pozitivní hodnotím, že zaměstnanci považují prostředí ve společnosti za přátelské a příjemné a mají zájem se setkávat i na mimopracovních volnočasových aktivitách. Vlídny pracovní kolektiv je důležitý aspekt pro každého zaměstnance. Z výsledků z dotazníkového šetření dále vyplývá, že zaměstnanci si uvědomují výborné mzdové ohodnocení, tento fakt je ovšem pro ně již samozřejmostí a dále je nemotivuje.

Z hodnocení benefitů vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem o flexibilní nabídku benefitů. Ze stávajících benefitů jsou nejvíce oblíbeny: 13. plat, placené přesčasy a týden dovolené navíc. Vzhledem k oblíbenosti těchto benefitů mezi zaměstnanci je pro vedení společnosti klíčové tyto zaměstnanecké výhody zanechat. Z benefitů, které společnost prozatím neposkytuje a zaměstnanci o ně projevili zájem, jsou: pružná pracovní doba, penzijní připojištění, příspěvek na Multisport, příspěvek na kulturní akce a sickdays.

Zaměstnanci se dále vyjádřili, že mají zájem na sobě dále pracovat a vzdělávat se, avšak myslí, že společnost jim nedává dostatečný prostor pro osobní a profesní růst. Zde vidím velké nedostatky a možnost pro zlepšení ze strany vedení společnosti. Velká část zaměstnanců dále uvedla, že se cítí být pod stresem.

Jako velký nedostatek vidím, že zaměstnanci nejsou informováni o cílech společnosti. Pro společnost je důležité, aby zaměstnanci věděli, kam společnost směřuje, a přitom věděli, že jsou její součástí. Zaměstnanci dále uvedli, že by doporučili zaměstnání svému známému, společnost může tohoto faktu využít pro získávání nových pracovníků a podpořit tak angažovanost stávajících pracovníků.

2.6 Rozhovor se zaměstnanci společnosti

Dotazníkové šetření jsem rozšířila o rozhovor se zaměstnancem společnosti. Zaměstnanec společnosti, který souhlasil s poskytnutím rozhovoru, je muž, který je ve společnosti přes 10 let na pozici servisního technika. Rozhovor probíhal v sídle společnosti, s nahráváním rozhovoru zaměstnanec souhlasil. Pro svoji diplomovou práci uvádím nejzajímavější části rozhovoru.

Dotaz č. 1: Co je pro Vás hlavní důvod, proč tu pracujete?

„Pracuji tady hlavně kvůli penězům, asi jako všichni ostatní. A jsem takový technický typ, takže mě baví to, co dělám, že můžu dělat něco rukama. Takže mě baví, že na konci dne vidím výsledek své práce. Ačkoli mě úplně nebaví cestování k zákazníkům, jsem rád za peníze, co tu mám, a že zajistím děti a manželku. Přece jen musím platit hypotéku.

Dotaz č. 2: Líbí se Vám benefity, které společnost nabízí? Máte nápad, co by mohla společnost, co se týče benefitů či odměňování vylepšit?

„Tak co se týče těch firemních benefitů, to jsem hlavně rád za 13. plat, který přijde vždycky před Vánocemi, takže se to hodí. Pak se mi taky líbí týden dovolené navíc, což taky není všude. Pak služební auto, které můžu využívat i k soukromým účelům, což mi šetří hodně peněz. Další věc, co se mi líbí, jsou placené přesčasy. Kolikrát musím být u zákazníka dlouho, než stroj opravím a jsem rád, že společnost tohle chápe a hodiny mi zaplatí.“

A co byste chtěl za nové benefity?

„Tak kdyby nám přidali, tak by mi to nevadilo. A jinak třeba příspěvek na penzijní připojištění, to má dnes hodně společností. A nějakou flexibilní formu benefitů, že bych měl poukázky, který jdou využít třeba i na kino nebo na sport.

Dotaz č. 3: Probíhá ve společnosti hodnocení zaměstnanců?

„O ničem takovém nevím, možná kdysi něco probíhala za bývalého vedení. Ani na konci zkušební doby nic neprobíhá, ale nevím přesně, jsem tu už dlouho. Takže každý předpokládá, že vím, co mám dělat a že to dělám. Takže mě nikdo nehodnotí. Nevím, že by probíhalo hodnocení u kolegů z jiných oddělení.“

Rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti

Další rozhovor byl proveden s jednatelem společnosti, který je ve společnosti již od roku 2004. Rozhovor byl taktéž proveden v sídle společnosti. Jednatel souhlasil s nahráváním rozhovoru.

Dotaz č. 1: Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve Vaší společnosti motivováni?

„Troufám si říct, že jsou naši zaměstnanci spokojeni. Ale vždy se najde někdo, kdo bude nespokojený. Myslím si, že co se týče vnější motivace a finanční odměny je společnost štedrá. Někteří zaměstnanci mají problém s vnitřní motivací, ale to už je spíše jejich problém. Já osobně si myslím, že každý člověk na sobě musí pracovat a dávat si cíle, aby se stále posouval dál. Jestliže tento motor nemáme, je těžké, aby nám pomohl někdo zvenčí.“

Dotaz č. 2: Takže si myslíte, že co se týče mzdy, jsou Vaši zaměstnanci spokojeni?

„Neznám moc lidí, kteří by nechtěli více peněz. Ale myslím, že společnost oproti konkurenci platí hodně. Jinak by tu už spousta lidí nepracovala. Firma proplácí zaměstnancům přesčasy, 13. plat, obchodníci dostávají provize z prodaných strojů, vedoucí pracovníci mají možnost dávat zaměstnancům další finanční odměny. Zaměstnanci dostávají stravenky, mají dovolenou navíc, větší část z nich má služební telefony, auta. A taky se mi nelíbí, že každý nový zaměstnanec, co nastoupí, dostane víc peněz, než ten, co tu pracuje 10 let. Tímhle bychom se měli začít zabývat a řešit každoroční posuzování mzdy. Protože jsou zaměstnanci, kteří za mnou neprijdou, že by chtěli víc peněz, já nemám prostor to sledovat. A pak jednoho dne přijdou a řeknou, že odchází jinam, kde jim dají víc peněz.“

Dotaz č. 3: Co si myslíte o flexibilnější pracovní době pro zaměstnance, např. pevně stanovenou pracovní dobu od 8:00- 14:00 a zbytek pohyblivý?

„Já bych byl pro. Víím, že pro zaměstnance, co mají rodiny a v pátek odjíždí třeba na chatu, je pracovní doba do 16:30 dlouhá. Ale v zásadě nemám nic proti. Pro servisní techniky by to asi bylo složitější, jestli jedou opravovat stroj do firmy přes celou republiku, tak tam to moc flexibilněji udělat nejde. Ale klidně bych zavedl třeba pátky do 12- ti hodin a zbytek by si zaměstnanci určili sami.“

Dotaz č. 4: Domníváte se, že je prostor pro rozšíření nabídky benefitů?

„Myslím si, že společnost toho nabízí hodně. Ale v případě, že by něco zaměstnanci ocenili, tak se nad tím můžeme zamyslet. Společnosti se daří, tak záleží, co by to bylo. Ale v dnešní době je těžké sehnat kvalitní zaměstnance, navíc ještě v oboru strojírenství. Takže udržet ve firmě kvalitní lidi se zkušenostmi je pro nás zásadní.

Dotaz č. 5: Ve Vaší společnosti je malá fluktuace zaměstnanců, víte, z jakého důvodu odešli ti zaměstnanci, kteří dali výpověď?

„Tak byli i tací zaměstnanci, se kterými jsme se rozloučili my. Šlo o lidi, kteří nezvládali svoji práci dobře a pečlivě. Nebo zaměstnanec, se kterým byly dlouhodobé problémy, a slyšeli jsme na něj stížnosti od zákazníků. Pak je ve firmě spousta zaměstnankyň, které odešly na mateřskou dovolenou a některé z nich už zpátky do práce nenastoupily. Co vím, tak zaměstnanci, kteří se rozhodli odejít, tak odešli, protože nestíhali při náročné práci skloubit pracovní a osobní život. Někteří zaměstnanci, kteří odešli mi ani konkrétní důvod říct nechtěli. A vím, že dva zaměstnanci odešli, protože se stěhovali do Prahy.“

2.7 Statistické metody – porovnání vybraných skupin

Chí- kvadrát

Dle Chráska U Chí kvadrátu, který se také nazývá test dobré shody, se ověřuje, zda četnosti, které byly získány z dotazníkového šetření v realitě, se odlišují od četností teoretických, tedy těm, které odpovídají nulové hypotéze. Chí kvadrát začíná sestavením hypotéz, nulové hypotézy a alternativní hypotézy. U nulové hypotézy označované jako H_0 je předpoklad, že mezi sledovanými jevy není souvislost. U alternativní hypotézy se předpokládá, že mezi sledovanými jevy je vztah. Jestli bude hypotéza přijata či zamítnuta rozhodneme na základě testování H_0 . Pro tento výpočet použijeme tzv. testové kritérium, které zjistíme z následující vztahu:

$$X^2 = \sum \frac{(P-O)^2}{O}$$

Kde x^2 označuje testové kritérium chí – kvadrát, P značí pozorovanou četnost a O očekávanou četnost, která odpovídá nulové hypotéze (Chráska, 2007).

Test významnosti pro následující testy byl zvolen na hladině 5 %.

1) Motivace zaměstnanců dle délky pracovního poměru

H_0 : Motivace zaměstnanců není ovlivněna délkou pracovního poměru zaměstnance

Hypotéza 1: Motivace zaměstnanců je ovlivněna délkou pracovního poměru zaměstnance

Za znak 1 byly dosazeny odpovědi na otázku týkající se délky pracovního poměru zaměstnanců a za znak 2 byly dosazeny odpovědi, zda se zaměstnanci cítí být v práci dostatečně motivováni.

Pozorované četnosti

V této tabulce jsou zapsány skutečné pozorované četnosti, tedy odpovědi na otázky z dotazníku.

Tabulka č. 9: Pozorované četnosti 1. test

Délka pracovního poměru	0-5 let	6-10 let	11-99 let	Celkem
Motivace				
ano	10	6	5	21
ne	12	23	11	46
Celkem	22	29	16	67

Zdroj: vlastní zpracování

Očekávané četnosti

V následující tabulce jsou zobrazeny očekávané četnosti výskytu jednotlivých variant.

Tabulka č. 10: Očekávané četnosti 1. test

Délka pracovního poměru	0-5 let	6-10 let	11-99 let
Motivace			
ano	6,90 %	9,09 %	5,01 %
ne	15,10 %	19,91 %	10,99 %

Zdroj: vlastní zpracování

Testovací kritérium

Vypočítaná hodnota testového kritéria chí- kvadrát z předchozích dvou tabulek je hodnota 3,565.

Rozhodnutí:

Vypočtenou hodnotu testovaného kritéria srovnáváme s příslušným kvantilem s (k-1) tedy se 2 stupni volnosti. Pro 5 % hladinu významnosti se jedná o kvantil s hodnotou 5,991. Skutečná hodnota 3,565 nepřekračuje hodnotu 5,991, hypotézu H_0 tedy nezamítáme, tedy motivace zaměstnanců není ovlivněna délkou pracovního poměru.

2) Odpovídající výše mzdy dle věku zaměstnanců

H₀: Vnímání odpovídající výše mzdy za práci není ovlivněno věkem zaměstnanců

H₁: Vnímání odpovídající výše mzdy za práci je ovlivněno věkem zaměstnanců

Za znak 1 jsme dosadila odpovědi na otázku: „*Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?*“ A za znak 2 jsem dosadila odpovědi z otázky zaměřené na věkové zařazení zaměstnanců.

Pozorované četnosti

V následující tabulce jsou zapsány skutečné relativní četnosti, tedy odpovědi na otázky z dotazníku.

Tabulka č. 11: Pozorované četnosti 2. test

Věk zaměstnance	18 – 30 let	31-40 let	41-50 let	51-99 let	Celkem
Odpovídající výše mzdy					
ano	8	8	10	7	33
ne	4	12	15	3	34
Celkem	12	20	25	10	67

Zdroj: vlastní zpracování

Očekávané četnosti

V následující tabulce jsou zobrazeny očekávané četnosti výskytu jednotlivých variant.

Tabulka č. 12: Očekávané četnosti 2. test

Věk zaměstnance	18 – 30 let	31-40 let	41-50 let	51-99 let
Odpovídající výše mzdy				
ano	5,91 %	9,85 %	12,31 %	4,93 %
ne	6,09 %	10,15 %	12,69 %	5,07 %

Zdroj: vlastní zpracování

Po sestavení obou tabulek četností jsem získala hodnotu testového kritéria chí- kvadrát a to je hodnotu 4,719.

Vypočtenou hodnotu testovaného kritéria srovnáváme s příslušným kvantilem s (k-1) tedy se 3 stupni volnosti. Pro 5 % hladinu významnosti se jedná o kvantil s hodnotou 7,815. Skutečná hodnota 4,719 nepřekračuje hodnotu 7,815. Hypotézu H_0 tedy nezamítáme, můžeme tedy říct, že vnímání odpovídající mzdy není ovlivněné věkem zaměstnanců.

3 NÁVRHY MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Na základě provedené analýzy současného stavu ve vybraném podniku a výsledků z dotazníkového šetření budou v této části práce uvedeny doporučení a návrhy, které by společnost mohla využít ke zvýšení motivace zaměstnanců. Návrhy a změny benefitů jsou popsány a finančně vyčísleny.

Na základě vypracované analýzy a dotazníkového šetření uvádím v následující tabulce č. 9 přehled kladů a záporů ovlivňují motivaci zaměstnanců vybrané společnosti ABC s.r.o.

Tabulka č. 13: Klady a zápory společnost ABC s. r. o.

Klady	Zápory
Služební mobil	Penzijní připojištění
Služební notebook	3 sick days
5 týdnů dovolené	Firemní vzdělávání
13. plat	Flexibilní pracovní doba
Dotované stravování	Multisport

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1 Zvýšení informovanosti o benefitech

Na základě analýzy dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 29 zaměstnanců nezná kompletní nabídku benefitů, které společnost nabízí. V současné době probíhá nabídka benefitů během podpisu pracovní smlouvy, jedná se pouze o ústní nabídku. Jako možnost pro zlepšení tohoto nedostatku navrhuji, aby byla vypracována přehledná tabulka, kde bude kompletní nabídka aktuálních benefitů, v případě, že budou benefity rozšířeny, bude aktuální seznam rozeslán emailem všem zaměstnancům.

Tento krok povede ke zlepšení informovanosti o benefitech mezi všemi zaměstnanci společnosti, a zároveň zpráhlední situaci pro nové uchazeče o práci.

3.2 Multisport

Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci se cítí být ve stresu, sport přináší psychickou i tělesnou pohodu a člověk se při něm odreaguje. Zaměstnanci, kteří kompenzují své pracovní vytížení pohybem a relaxací jsou zdravější, výkonnější a spokojenější. Karta Multisport nabízí možnost jednoho vstupu denně na pohybovou či relaxační aktivitu po celé České republice a na Slovensku.

Pro zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, pro zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem, ze kterého nemusí odvádět pojištění a daň. Karta Multisport stojí 650 Kč na měsíc. Ve své práci navrhuji příspěvek zaměstnavatele ve výši 350 Kč/měsíc, zbylou částku 300 Kč/měsíc by hradil zaměstnanec.

Tabulka č. 14: Náklady na zavedení benefitu Multisport ve společnosti ABC s. r. o.

Počet zájemců	25
Příspěvek zaměstnavatele na 1 osobu na měsíc	350,00 Kč
Příspěvek zaměstnavatele celkem na měsíc	8 750,00 Kč
Příspěvek zaměstnavatele celkem za rok	105 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Flexi Pass

Jelikož služba Multisport je zaměřena pouze na sportovní aktivity, navrhuji zavedení Flexi passů od společnosti Sodexo. Tento benefit funguje v podobě karty či ve formě poukázek, jež se mohou využít na různé typy služeb. Mezi tyto služby se řadí kultura, cestování, relaxace, vzdělávání, zdraví i sport. Pro zaměstnance je poukázka výhodná, jelikož z ní zaměstnanec nemusí odvádět daň z příjmů ani odvody na sociální a zdravotní pojištění (do souhrnné výše 20 tisíc Kč za rok). V případě, že by bylo toto navýšení vypláceno přímo do mzdy, získal by zaměstnanec o 45 % nižší hodnotu. Pro zaměstnavatele jde také o výhodnější benefit než vyplácení částky přímo do mzdy zaměstnanci, jelikož z něj není povinnost odvádět sociální či zdravotní pojištění. Ovšem jde ze strany společnosti o daňově neuznatelný náklad.

Využití poukázek typu Flexi Pass má za následky zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a na budování firemní kultury. Zároveň jde o podporu dlouhodobého zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. V následující tabulce je zobrazen předpokládaný náklad na zavedení Flexi Passů ve společnosti ABC.

Tabulka č. 15: Náklady na zavedení benefitu Flexi Pass ve společnosti ABC s. r. o.

Popis	Hodnoty
Počet zaměstnanců	71
Měsíční náklad vynaložený na Flexi Pass na 1 zaměstnance	1 000,00 Kč
Roční náklad vynaložený na Flexi Pass na všechny zaměstnance	852 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Příspěvek na vzdělávání

Vzdělávání je jednoznačně benefit, který uspokojuje požadavky obou stran. Zaměstnanec se vzdělává v rámci své profese, rozšiřuje si teoretické znalosti i praktické dovednosti. Tato odměna zajišťuje zaměstnanci profesní výhodu. Zaměstnavatelé by měli mít vzdělávání zaměstnanců zařazeno do strategie společnosti. Zároveň je pro podnik lepší vzdělávat vlastní zavedené zaměstnance, než zaučovat nové.

V případě, že se zaměstnanci vzdělávají v oblasti, která souvisí s jejich profesí a rozvíjejí si své pracovní dovednosti, je pro společnost tento náklad daňově uznatelný, ovšem kurz či školení musí souviset s výkonem podnikání. Tento benefit musí být zaměstnanci přitom poskytován v nepeněžní podobě, aby se i na jeho straně jednalo o benefit osvobozený od daně z příjmu. Je tedy nutné, aby faktura za vzdělávání byla vystavena přímo na společnost, a ne na zaměstnance.

Dle mého názoru jsou zaměstnanci jedna z nejdůležitějších věcí, které společnost má. Jestli chce podnik být stále úspěšnější a ziskovější, měl by chytře investovat do rozvoje svých lidí. Zároveň se domnívám, že každý pracovník zná svoje slabá místa a ví přesně, na jaké nedostatky by se měl zaměřit. Takže by měla být jeho volba, zda se rozhodne navštěvovat jazykové kurzy, IT kurzy, ekonomické či daňové kurzy, právní kurzy či

odborné technické školení. Vzhledem k typu společnosti a neustálému technologickému pokroku se domnívám, že by každý zaměstnanec měl mít možnost na kurz či školení dle vlastního výběru v hodnotě 10 tisíc Kč za rok. Samozřejmě by se muselo jednat o kurz, který souvisí s jeho náplní práce a společnost tedy přinese prospěch a je to pro ni daňově uznatelný náklad.

3.5 Flexibilní pracovní doba

Jak vyplynulo z dotazníku, pro spoustu zaměstnanců je pevně stanovená pracovní doba od 8:00 do 16:30 nevyhovující. Každý zaměstnanec má jiné potřeby, záliby a např. povinnosti spojené s rodinou, proto navrhuji zavést ve společnosti ABC základní pracovní dobu od 9:00 do 14:00, zbývající tři hodiny si zaměstnanec může zvolit podle sebe. Tento benefit není pro zaměstnavatele nijak finančně nákladný a umožní zaměstnancům lépe sladit práci a rodinu.

Pro zaměstnavatele znamená zavedení pružné pracovní doby výhodu v omezení ztráty pracovní doby z různých osobních důvodů zaměstnance. Pružná pracovní doba je zároveň lákadlem pro uchazeče na volná pracovní místa. Každý zaměstnanec má jiný biorytmus a z toho důvodu se domnívám, že je pro podnik výhodnější, aby si zaměstnanci volili pracovní dobu dle svého uvážení. Tento benefit bude mít pozitivní vliv na kvalitu spánku zaměstnanců, větší efektivnost, lepší pracovní nasazení, vyšší spokojenost zaměstnanců a tím pádem i nižší fluktuaci.

U servisních techniků, jejichž práce je závislá na fungování společností, kam dojíždějí za servisními zásahy, je situace složitější. U této pracovní pozice je pracovní doba závislá na konečném zákazníkovi.

3.6 Sickdays

Sickdays představují tzv. zdravotní volno, které může zaměstnanec využít při krátkodobé nemoci či nevolnosti bez lékařského potvrzení. Během sickdays mají zaměstnanci nárok na mzdu, stejně jako kdyby byly v zaměstnání. Pro zavedení tohoto benefitu je nutné nastavit interní předpis, kde bude stanoveno, kdo má na tento benefit nárok. Sickdays ve výši 3 dnů bude umožněno čerpat zaměstnancům pracujícím na hlavní pracovní poměr po ukončení zkušební pracovní doby a bude nutné oznámit čerpání svému vedoucímu nejpozději do 9- ti hodin daného dne.

Dle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 zákona o daních z příjmu je pro zaměstnavatele tento benefit daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem ve smyslu § 6 odst. 9 zákona o daních z příjmů, který podléhá klasickým odvodům jako mzda. Dny, které si zaměstnanec v daný kalendářní rok nevybere, nelze převést do dalšího roku. Náhrada mzdy za dobu pracovního volna bude vypočtena z pevné složky hrubé mzdy.

Pro kalkulaci jsem použila pevnou složku hrubé mzdy, tuto částku jsem vydělila počtem pracovních dnů v měsíci. Získaná hodnota představuje náklad zaměstnavatele na mzdu zaměstnance, k této částce je nutné ještě připočíst povinné odvody zaměstnavatele na sociální pojištění ve výši 25 % a zdravotní pojištění ve výši 9 %, celkem tedy 34 %. Získaná částka 2. 278 Kč představuje náklad na jednoho zaměstnance na jeden den zdravotního volna, tato částka je tedy vynásobena počtem dnů sickdays. Tento údaj je vynásoben celkovým počtem zaměstnanců, a celkový náklad na 3 dny sickdays pro celou společnost je 362 100 Kč.

Tabulka č. 16: Kalkulace nákladů na sickdays

Popis	Hodnoty
Průměrná hrubá měsíční mzda	34.000,00 Kč
Počet zaměstnanců	71
Počet pracovních dnů v měsíci	20
Náklady na mzdu 1 sickday na 1 zaměstnance	1.700,00 Kč
Náklady na odvody sociálního a zdravotního pojištění na 1 sickday na 1 zaměstnance	2.278,00 Kč
Náklady na 3 sickdays na 1 zaměstnance	5.100,00 Kč
Náklady na 71 zaměstnanců	362.100,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.7 Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnanci by rádi využili dalšího finančního příspěvku od společnosti, a to příspěvku na penzijní připojištění. Dle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 zákona o daních z příjmu může zaměstnavatel vyplatit zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění jako daňově účinný výdaj bez limitu. A zároveň aby byl tento benefit výhodný i pro zaměstnance, tedy nepodléhal zdanění, je nutné dodržet limit vyplacený na penzijním připojištění 50. 000 Kč za kalendářní rok.

Takto vyplácený příspěvek je tedy výhodný pro obě strany, musí být ovšem stanoven v interním předpisu nebo musí být např. podepsaný dodatek u pracovní smlouvy. Navrhuji přispívat zaměstnancům po uplynutí zkušební doby, příspěvek ve výši 2 % z hrubé mzdy. Každý zaměstnanec má v pracovní smlouvě stanovenou jinou výši hrubé mzdy, proto jsem pro ilustraci zvolila kalkulaci pro hrubou mzdu ve výši 38. 000 Kč. V následujících dvou tabulkách je zobrazen rozdíl v navýšení hrubé mzdy o 760 Kč, a příspěvkem na penzijní připojištění ve výši 760 Kč. Obě varianty jsou popsány z hlediska zaměstnance i zaměstnavatele.

Tabulka č. 17: Zvýšení hrubé mzdy

Daňové řešení u zaměstnance v Kč		Daňové řešení u zaměstnavatele v Kč	
Hrubá mzda	38.760 Kč	Hrubá mzda	38.760 Kč
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34 %)	13.178 Kč		
Základ daně	51.938 Kč	Náklady na pojistné	13.178 Kč
Měsíční záloha na daň z příjmů	7.791 Kč		
Sleva na dani na poplatníka	-2.070 Kč		
Záloha na daň po slevě	5.721 Kč		
Pojistné hrazené zaměstnancem (11 %)	4.264 Kč		
Čistá mzda	28.776 Kč	Osobní náklady celkem	51.938 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 18: Příspěvek na penzijní připojištění

Daňové řešení u zaměstnance v Kč		Daňové řešení u zaměstnavatele v Kč	
Hrubá mzda	38.000 Kč	Hrubá mzda	38.000 Kč
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34 %)	12.920 Kč		
Základ daně	50.920 Kč	Náklady na pojistné	12.920 Kč
Měsíční záloha na daň z příjmů	7.638 Kč	Příspěvek na penzijní připojištění	760 Kč
Sleva na dani na poplatníka	-2.070 Kč		
Záloha na daň po slevě	5.568 Kč		
Pojistné hrazené zaměstnancem (11 %)	4.180 Kč		
Čistá mzda	28.252 Kč		
Příspěvek na penzijní připojištění	760 Kč		
Celkem	29.012 Kč	Osobní náklady celkem	51.680 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozího srovnání plyne, že při poskytnutí penzijního připojištění dochází k úspoře mzdových nákladů, jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Proto si myslím, že je varianta přispět zaměstnancům v podobě penzijního připojištění výhodnější než jim navýšit mzdu.

3.8 Odměna dle počtu odpracovaných let

Dle mého názoru by si společnost měla vážit zaměstnanců, kteří jsou loajální, mají zkušenosti ve svém oboru a vydrží ve společnosti pracovat dlouhou dobu. Z tohoto důvodu se domnívám, že je důležité je odměnit za jejich věrnost ke společnosti. Navrhuji zavést odměny pro zaměstnance, kteří mají nepřetržitý pracovní poměr u společnosti. Tato odměna bude zaměstnanci vyplacena spolu se mzdou. Výše odměny musí být sjednána v kolektivní smlouvě či v interním předpisu společnosti.

Tabulka č. 19: Návrh odměn dle počtu odpracovaných let

Počet odpracovaných let	Odměna
10	5 000,00
15	10 000,00
20	15 000,00
25	20 000,00
30	25 000,00
35	30 000,00
40	35 000,00
45	40 000,00

Zdroj: Vlastní zpracování

3.9 Příspěvek za doporučení pracovníka

Stále více zaměstnavatelů má problém sehnat kvalitní zaměstnance, jednou z možností je nabídka finanční odměny pro zaměstnance, kteří na pracovní pozici doporučí svého známého. Takto pracovní nabídka osloví i lidi, kteří by se standardně o nabídce ani z klasické inzerce nedozvěděli. Zároveň se o volném pracovním místě dozvědí lidé, kteří aktivně nehledají nové místo a o změně neuvažují. Tento benefit znamená pro společnost sice náklad na vyplacení odměny, ale má spoustu pozitivních faktorů. Zaměstnanec, který doporučí svého známého, se podílí na chodu společnosti a cítí se být angažovaný. Většinou doporučí někoho, u něhož je přesvědčen o odborných znalostech a schopnosti práce v týmu. A v neposlední řadě ušetří společnost za práci personální agentury.

Navrhují, aby byl příspěvek na doporučení nového zaměstnance vyplacen nejdříve po ukončení zkušební doby nového zaměstnance, tedy po uplynutí tří měsíců. Příspěvek by byl závislý na typu pozice, na kterou by byl pracovník doporučen viz. tabulka č. 20.

Tabulka č. 20: Návrh příspěvku za doporučení pracovníka

Pozice	Výše finanční odměny
Administrativní pracovník	20 000 Kč
Servisní technik	30 000 Kč
Obchodně technický zástupce	40 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.10 Sportovní den

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem se vídat i ve svém volném čase. Vzhledem k typu společnosti spolu zaměstnanci komunikují převážně pomocí emailu či telefonu, proto by byli rádi za prohlubování vazeb mezi sebou. Pro společnost navrhuji zavést sportovní odpoledne pro všechny zaměstnance, tento den by byl zcela hrazen společností ABC s. r. o. Společnost by mohla využít sportovního areálu, který se nachází v blízkosti sídla společnosti. Tento sportovní areál nabízí teambuildingové akce se zajištěním veškerého sportovního vybavení, kvalifikovaných instruktorů, organizace a občerstvení. Zaměstnanci budou losováním rozděleni do 7 skupin po cca 10- ti lidech. Tyto skupiny budou sbírat body v různých disciplínách, první tři týmy, které získají nejvíce bodů, obdrží symbolickou medaili.

Tabulka č. 21: Náklady na sportovní odpoledne

Popis	Částka
Pronájem areálu	10 000 Kč
Aktivita na lezecké stěně	27 690 Kč
Fotbalové šipky	8 000 Kč
Lukostřelba	10 000 Kč
občerstvení (oběd, večeře)	28 400 Kč
Pivo, víno, nealko	21 000 Kč
Medaile	720 Kč
Náklady celkem	105 090 Kč
Náklady na 1 zaměstnance	1 481 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.11 Zpětná vazba a hodnocení

Ve společnosti není nastaven žádný oficiální systém hodnocení zaměstnanců, dle dotazníkového šetření 81 % zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. Vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců si myslím, že je vhodné zavést hodnocení zaměstnanců od vedoucího pracovníka jednou za rok. Toto setkání by mělo zhodnotit, jak zaměstnanec pracuje a jaká je jeho pracovní morálka, zaměstnanec by mohl vznést zlepšovací návrhy či náměty na benefity, o které by měl zájem. V příloze uvádím formulář na hodnocení zaměstnanců.

3.12 Pravidelné porady

Z dotazníkového šetření byl zjištěn fakt, že zaměstnanci neví, kam společnost směřuje. Proto navrhuji, aby každé oddělení mělo jednou měsíčně radu, kde se všichni zaměstnanci dozvědí, jaké jsou aktuální plány společnosti. Vzhledem k typu společnosti si nemyslím, že by všichni zaměstnanci museli být na poradách fyzicky přítomni. Rady mohou probíhat prostřednictvím aplikace Skype. Ve společnosti vážně komunikace a je důležité, aby zaměstnanci měli prostor pro řešení problémů a pracovních nesrovnalostí.

3.13 Motivace od vedení

Z dotazníku jasně vyplynulo, že se zaměstnanci necítí být motivováni od svých nadřízených. Vzhledem k tomu, že ve společnosti není zastoupena pozice personalisty, navrhuji školení pro tři vedoucí pracovníky (jednatele, finančního ředitele a ředitele servisu). Z mého pohledu jsou nejvýhodnější školení ve stejném městě, jako je sídlo společnosti, tedy v Brně.

Tabulka č. 22: Návrhy na školení pro vedoucí pracovníky

Kurz	Délka	Cena kurzu v Kč
Pracovní motivace, zpětná vazba a hodnotící pohovor	2 dny	6. 500 Kč
Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců	1 den	3. 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.14 Pochvala

Jako dobrý motivační prostředek je efektivní využití pochval, jako zpětná vazba za kvalitně odvedenou práci. Pro zaměstnance jsou přitom pochvaly důležité stejně jako plat. Pochvaly zvyšují motivaci zaměstnanců, a také zvyšují informovanost zaměstnanců o tom, co od nich vedení požaduje. Pochvala od zaměstnavatele téměř nic nestojí a přináší hodně pozitivního. Zaměstnanci, kterým se dostává pochvaly, jsou loajálnější a motivovanější.

3.15 Celkový přehled návrhů

V následující tabulce uvádím celkový přehled návrhů, které ve své práci představuji a jejich kalkulaci. Jsem si vědoma, že pro společnost to je nemalý finanční náklad, ovšem vzhledem k dosavadním ziskům společnosti a zájmu vedení na zavedení nových benefitů si nemyslím, že by uvedení nabízených benefitů měl být problém. U benefitu za doporučení nového zaměstnance uvádím alikvótní částku, protože tento náklad nelze přesně vypočítat. Pro výpočet jsem použila průměrný počet nově přijatých zaměstnanců do společnosti za rok, tedy 4 zaměstnanci ročně, vynásobený průměrnou výší odměny vyplacené stávajícímu zaměstnanci za doporučení nového kolegy, tedy částkou 30 tisíc Kč.

Odměna dle počtu odpracovaných let se bude každý rok lišit v závislosti na aktuálním jubileu daných zaměstnanců. Pro svůj výpočet uvádím situaci pro rok 2019, kdy zaměstnanci vyplňovali dotazník a kdy jsem od vedení společnosti dostala informace, jak který zaměstnanec ve společnosti dlouho pracuje. V roce 2019 bude mít ve společnosti výročí k 10- ti odpracovaným rokům v podniku 5 zaměstnanců, 2 zaměstnanci oslaví 15 let ve společnosti, a od začátku zavedení společnosti tedy 20- ti rokům jsou zaměstnání 2 zaměstnanci. Celková částka za rok odpovídá nákladům ve výši 2. 218. 050 Kč, na jednoho zaměstnance tedy připadá náklad ve výši 31. 240 Kč. Domnívám se, že je částka pro společnost přijatelná, vzhledem k tomu, že společnost má celkové mzdové náklady za rok v celkové výši 59. 701. 000 Kč.

Tabulka č. 23: Celkový přehled nákladů spojené se zavedením návrhů motivačního systému společnosti

Popis	Náklady na zavedení benefitu za rok
Pochvala	zdarma
Sportovní den	105.090,00 Kč
Odměna za doporučení kolegy	120.000,00 Kč
Odměna dle odpracovaných let	75.000,00 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	579.360,00 Kč
Sick days	362.100,00 Kč
Multisport	105.000,00 Kč
Flexi pass	852.000,00 Kč
Školení vedení	19.500,00 Kč
Flexibilní pracovní doba	zdarma
Celkem	2.218.050,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců vybrané společnosti ABC s.r.o. Hlavním cílem diplomové práce bylo předložit návrhy, které by vedly ke zlepšení motivace zaměstnanců. S hlavním cílem byly spjaty i cíle vedlejší, které se zabývaly literární rešerší zabývající se danou problematikou a analýzou současného stavu motivace a systému odměňování ve společnosti.

Práce je rozdělena do tří hlavních celků. První část práce popisuje teoretická východiska, jsou zde popsány důležité pojmy, které souvisejí s tématem motivace, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Jsou zde také uvedeny aktuální průzkumy zaměstnaneckých benefitů.

Další část práce se věnuje samotné obchodní společnosti. Zdroje, které byly čerpány pro tuto práci, byly veřejně přístupné výroční zprávy a informace poskytnuté od vedení společnosti a sdělení od samotných zaměstnanců.

Část praktická se věnuje samotnému výzkumu, pro svou práci jsem použila jak kvalitativní výzkum ve formě rozhovorů, tak ve formě kvantitativní v podobě dotazníků.

Na základě výše zmíněných postupů byla vytvořena vůbec první analýza této problematiky ve společnosti ABC s.r.o. Výstupem analýzy jsou návrhy na změnu zaměstnaneckých benefitů vedoucích k vyšší spokojenosti a z toho vyplývající větší motivaci zaměstnanců.

Všechny návrhy byly předány jednatelem společnosti, je na jeho zvážení, které z uvedených návrhů bude realizovat. Pokud budou vybrané návrhy zavedeny, je nutné zpracovat je do interní směrnice a vytvořit elektronický seznam nových benefitů a ten rozeslat všem zaměstnancům společnosti. Další přínos po zavedení navrhovaných změn, bude fakt, že společnost se stane atraktivnější pro uchazeče o pracovní pozici. Tyto návrhy by měly sloužit jako odrazový můstek k pravidelnému vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců a obliby aktuálně zvolených benefitů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ABC s.r.o., Interní dokumenty, 2017

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 789 s, ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada publishing a.s., ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., str. 928. ISBN 978-80-247-9883-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 8085943573.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

DĚDINA, Jiří. a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024713694.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-5.

MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-514-7.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel a HOSKOVEC, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VEBER, Jaromír. a kol, 2003. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-029-5.

Seznam elektronických zdrojů

Aon, *Tisková zpráva společnosti Aon*, [online]. 9. 8. 2017 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://www.aon.com/czechrepublic/attachments/17_08_09_TZ_Aon_Best_Employer_motivovanost_a_spokojenost_firem_CZ.pdf

GURLICH, Richard, byzmag.cz, [online] 31. 5. 2018, [cit. 2019-03-18] *Je flexibilní pracovní doba ideálním řešením pro Vás nebo Vaše zaměstnance?* Dostupné z: <https://www.byzmag.cz/je-flexibilni-pracovni-doba-idealnim-resenim-pro-vas-nebo-vase-zamestnanec>

HAUZAROVÁ, Michaela, *Zaměstnanecké benefity*, [online] [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>

JANUŠ, Jan. *Soukromé volání pracovním telefonem? Nezapomeňte na smlouvy a na daně!* [online]. 2014 [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-59749620-soukrome-volani-pracovnimtelefonem-nezapomente-na-smlouvy-a-na-dane>.

McCARTHY, Alma, Colette DARCY, Geraldine GRADY, 2010, *"Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors."* [online] 25. 1. 2010, [cit. 2019 – 03- 18]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209001119>

Platový průzkum Hays: *Přehled platů a motivace zaměstnanců na českém trhu v roce 2018*. [online] [cit. 2019-10-02]. Hays Czech Republic, s.r.o. 2018. Dostupné z: <http://www.absl.cz/docs/hays-platovy-pruzkum-2014.pdf>

PWC, *Srovnáváme zaměstnanecké benefity- víme co se komu vyplatí* [online] 21. 2. 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://pwc-ceska-republika.blogs.com/pwc_ceska_republika_news/2018/02/nen%C3%AD-benefit-jako-benefit-co-se-komu-vyplat%C3%AD.html

SPIŠIAKOVÁ, Magdaléna, *Worklife balance*, Vše pro personalisty. [online] 2015, [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/work-life-balance/>

WONG, Anthony Ipkin, Yim King Penny WAN and Jennifer Hong GAO. 2017. "*How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work.* " [online] 8. 7. 2017 [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221197361730048X>

ZRALÝ Zdeněk, *Peněžitá zápůjčka poskytnutá zaměstnanci* [online] 11. 9. 2015 [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://money.cz/ucetni-a-danove-tipy/penezita-zapujcka-poskytnuta-zamestnanci/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hierarchie potřeb	16
Obrázek č. 2: Systém 360 ° zpětné vazby.....	21
Obrázek č. 3: Model celkové odměny	22
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti ABC, s.r.o.	40

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Benefity z hlediska daní.....	27
Tabulka č. 2: Odlišnosti spokojenosti zaměstnanců v ČR (největší odlišnosti nejlepších zaměstnavatelů od ostatních společností)	33
Tabulka č. 3: Průměrná měsíční mzda ve společnosti ABC s.r.o.	39
Tabulka č. 4: Rozdělení zaměstnanců.....	40
Tabulka č. 5: Fluktuace zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o.	42
Tabulka č. 6: Náklady na stravenky ve společnosti ABC s. r. o.....	44
Tabulka č. 7: Náklady na školení ve společnosti ABC s.r.o. za rok.....	46
Tabulka č. 8: Návratnost dotazníku	48
Tabulka č. 9: Pozorované četnosti 1. test.....	71
Tabulka č. 10: Očekávané četnosti 1. test.....	71
Tabulka č. 11: Pozorované četnosti 2. test.....	72
Tabulka č. 12: Očekávané četnosti 2. test.....	72
Tabulka č. 13: Klady a zápory společnost ABC s. r. o.	74
Tabulka č. 14: Náklady na zavedení benefitu Multisport ve společnosti ABC s. r. o. ...	75
Tabulka č. 15: Náklady na zavedení benefitu Flexi Pass ve společnosti ABC s. r. o....	76
Tabulka č. 16: Kalkulace nákladů na sickdays	78
Tabulka č. 17: Zvýšení hrubé mzdy.....	79
Tabulka č. 18: Příspěvek na penzijní připojištění.....	80
Tabulka č. 19: Návrh odměn dle počtu odpracovaných let	81
Tabulka č. 20: Návrh příspěvku za doporučení pracovníka	82
Tabulka č. 21: Náklady na sportovní odpoledne	83
Tabulka č. 22: Návrhy na školení pro vedoucí pracovníky	84

Tabulka č. 23: Celkový přehled nákladů spojené se zavedením návrhů motivačního systému společnosti	85
--	----

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2013 až 2017 (v tis. Kč).....	38
Graf č. 2: Podíl zisku na zaměstnance v letech 2013 až 2017 (v tis. Kč).....	38
Graf č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců.....	41
Graf č. 4: Do jaké věkové skupiny patříte?	49
Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru	50
Graf č. 6: Jste ve společnosti spokojený?	50
Graf č. 7: Cítíte se být ve společnosti dostatečně motivovaní?	51
Graf č. 8: Dostává se Vám zpětné vazby od nadřízeného?.....	52
Graf č. 9: Pokud nesplníte úkol, jste za to nějakým způsobem postihován?.....	52
Graf č. 10: Hodnotíte pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?	53
Graf č. 11: Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti?	54
Graf č. 12: Znáte způsob, jak Vás hodnotí Váš vedoucí?	54
Graf č. 13: Probíhá podle Vás hodnocení zaměstnanců spravedlivě?	55
Graf č. 14: Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?	56
Graf č. 15: Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, které společnost poskytuje? .	57
Graf č. 16: Chtěli byste využívat flexibilní výběr benefitů? Pokud ano, jak?	57
Graf č. 17: Jste spokojen se současnými benefity?.....	58
Graf č. 18: Jaké zaměstnanecké benefity jsou nebo by byly pro Vás nejzajímavější?..	59
Graf č. 19: Pokud by společnost organizovala mimopracovní setkání a akce (tzv. teambuilding), účastnili byste se?	60
Graf č. 20: Chcete se zdokonalovat a vzdělávat se?	60
Graf č. 21: Podporuje Vaše společnost osobní rozvoj a profesní růst?	61
Graf č. 22: Myslíte si, že vedení společností udává společnost správný směr?	62
Graf č. 23: Funguje podle Vás spolupráce mezi jednotlivými odděleními?.....	62
Graf č. 24: Cítíte, že jste v práci pod stresem?	63
Graf č. 25: Jste informováni o cílech společnosti?	64
Graf č. 26: Jste spokojen s tím, kolik hodin týdně pracujete?	64

Graf č. 27: Doporučila byste zaměstnání svému známému?	65
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I – Dotazník

PŘÍLOHA II – Hodnoticí formulář

PŘÍLOHA III – Statistické výsledky – porovnání vybraných skupin

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

GPS – globální poziční systém

Odst. – odstavec

písm. – písmene

WLB – work life balance

ZDP – Zákon o daních z příjmu

PŘÍLOHA I – Dotazník

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Muž
 - b) Žena

- 2) Do jaké věkové kategorie patříte?
 - a) 18-30 let
 - b) 31- 40 let
 - c) 41-50 let
 - d) 51 let a více

- 3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1-5 let
 - c) 6 -10 let
 - d) 11 let a více

- 4) Jste ve společnosti spokojený?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne

- 5) Cítíte se v práci být dostatečně motivováni?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne

- 6) Dostává se Vám zpětné vazby od nadřízeného?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne

- 7) Pokud nesplníte úkol, nebo se dopustíte chyby při práci, jste za to nějakým způsobem postihován?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne

- 8) Hodnotíte pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
- 9) Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti?
- a) Dobré mzdové ohodnocení
 - b) Zaměstnanecké benefity
 - c) Přátelský pracovní kolektiv
 - d) Stabilita zaměstnavatele
 - e) Práce mě baví
 - f) Jiný
- 10) Znáte způsob, jak Vás Váš vedoucí hodnotí?
- a) Ano
 - b) Ne
- 11) Probíhá hodnocení zaměstnanců spravedlivě?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
- 12) Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?
- e) Ano
 - f) Spíše ano
 - g) Ne
 - h) Spíše ne
- 13) Máte přehled o zaměstnaneckých výhodách, které Vám společnost poskytuje?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
- 14) Chtěli byste využívat flexibilní výběr benefitů? Pokud ano, jak?
- a) Ano
 - b) Ne
- 15) Jste spokojen se současnými benefity?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne

16) Jaké zaměstnanecké benefity jsou nebo by byly pro Vás nejzajímavější?
(Vyberte 5 nejlepších)

- a) Penzijní připojištění
- b) Dovolena navíc
- c) Sickdays
- d) Dary podle odpracovaných let
- e) Příspěvek na sport
- f) 13. mzda
- g) Příspěvky na jazykové kurzy
- h) Pružná pracovní doba (pokud to vzhledem k povaze Vaší práce lze)
- i) Bezúročná půjčka
- j) Příspěvek na dovolenou

17) Pokud by společnost organizovala mimopracovní setkání a akce (tzv. teambuilding), účastnili byste se?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

18) Chcete se zdokonalovat a vzdělávat se?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

19) Podporuje Vaše společnost osobní rozvoj a profesní růst?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

20) Myslíte si, že vedení společností udává společnost správný směr?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

21) Funguje podle Vás spolupráce mezi jednotlivými odděleními?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

22) Cítíte, že jste v práci pod stresem?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

23) Jste informováni o cílech společnosti

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

24) Jste spokojen s tím, kolik hodin týdně pracujete?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

25) Doporučila byste zaměstnání svému známému?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

PŘÍLOHA II – Hodnotící formulář

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení	
Pracovní pozice	
Datum hodnocení	
Vedoucí	

Hodnotící kritéria	Bodová stupnice (1 = nejlepší, 5 - nejhorší)				
	1	2	3	4	5
Samostatnost					
Pečlivost					
Komunikace s nadřízenými					
Schopnost práce v týmu					
Odborné znalosti, dovednosti					
Jednání se zákazníky					
Schopnost zvládání stresových situací					

Celkové hodnocení	
-------------------	--

Silné stránky zaměstnance:

Slabé stránky zaměstnance:

Vyhodnocení stanovených cílů za aktuální rok:

Stanovení cílů pro následující období

Podpis zaměstnance:

Podpis vedoucího: